جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جوده القرارات الإستراتيجية

دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

إعـداد

سيد علي محمد سيد علي حمزة

إشـــراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

أكتوبر / 2010 م

تـفـويـض

أنـا الموقـع أدنـاه " **سيد علي محمد سيد علي حمـزة** " أفـوض جـامعـة الـشرق الأوسـط بتزويـد نـسخ مـن رسـالتي للمكتبـات الجامعيـة أو المؤسـسات أو الهيئـات أو الأشـخاص المعنيـة بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سيد علي محمد سيد علي حمزة

التوقيع:

التاريخ: 30 / 10 / 2010 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جوده القرارات الإستراتيجية : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

وأُجيزت بتاريخ 26 / 10 / 2010 م

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور كامل المغربي	رئيساً	....
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	مشرفاً	....
الدكتور أحمد علي صالح	عضواً خارجياً	....

شكر وتقدير

"من لا يشكر المخلوق لا يشكر الخالق"

إلى كل من علمني ...

إلى كل من هذبني ...

إلى كل من ساندني ...

إلى كل من أعطاني من وقته الثمين ...

إلى كل من تحمل المعاناة من أجلي وصبر على الأذى ...

إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي الذي تتلمذت على يدية وتعلمت منه الكثير الكثير واستفدت منه معارف لم أكن أعرفها و حثه الدائم لي على المثابره و العمل بجهد و إخلاص

لهم جميعا اتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان وأدعو الله أن يطيل أعمارهم و يزيدهم فضلاً وعلماً ومعرفة.

والله ولي التوفيق

سيد علي محمد سيد علي حمزة

الإهداء

إلى روح والدي العزيز رحمة الله الذي فقدته طفلا و كنت أتمنى أن يكون حاضرا لحظات مناقشتي و تخرجي ...

إلى روح أختي الحبيبة رحمها الله التي فقدتها وهي في ريعان شبابها و التي لم أنسها طول حياتي ...

إلى والدتي الجليله أطال الله بعمرها التي لها الفضل الكبير علي و حثها الدائم و المستمر لي إلى أن وصلت لمرحلة الماجستير و التي لم تبخل علي بدعواتها و نصائحها و إرشادتها .

لهم جميعاً أهدي ثمره جهدي المتواضع

سيد علي محمد سيد علي حمزة

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جوده القرارات الإستراتيجية

دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

إعـداد

سيد علي محمد سيد علي حمزة

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الملخص باللغة العربية

هـدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية ودور نظم دعم القرارات في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (44) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (61) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار Amos. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الإستراتيجية وعلى نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنظم دعم القرارات بأبعادها على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية البساطة في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

5. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة التحكم بالنظام في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

6. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية بأبعادها على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية المرونة والقدرة على التكيف في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

7. وجـود تـأثير ذو دلالـة معنويـة للمعرفـة الـضمنية بأبعادهـا علـى جـودة القـرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة وإمكانية الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. تعزيز إمكانات المديرين العـاملين في شـركات الاتـصالات الخلويـة بدولـة الكويـت مـن خلال تمكينهم وتشجيعهم على تدريب وتعليم العاملين.
2. تطوير قدرة المديرين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت على الـتفكير في بيئة شركاتهم الخارجية وذلك لتحسين آليات الاستجابة للتطورات والتغـييرات البيئيـة المعاصرة.

ABSTRACT

Decision Support Systems As a Moderator in enhancing the impact of Tacit Knowledge on Strategic Decision Quality

An Applied Sudy on Cellular Telecommunications Compaines in Kuwait

Prepared by

Sayed Ali Mohammed Sayed Ali Hamzah

Supervisor

Prof. Dr.

Mohammad Al - Nuiami

This study aimed to investigate the impact of Tacit Knowledge on Strategic Decision Quality and the role of Decision Support Systems in enhancing the effect of Tacit Knowledge on Strategic Decision Quality in Cellular Telecommunications Compaines in Kuwait.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (44) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (61) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression and path analysis through using Amos program. The main conclusions of the study were:

1. There is significant impact to Tacit Knowledge on Strategic Decision Quality and Decision Support Systems on Cellular Telecommunications Compaines in Kuwait at level (0.05).

2. There is significant impact to Decision Support Systems on Strategic Decision Quality on Cellular Telecommunications Compaines in Kuwait at level (0.05).

3. There is significant impact to Tacit Knowledge on Strategic Decision Quality under Decision Support Systems on Cellular Telecommunications Compaines in Kuwait at level (0.05).

4. There is significant impact to Tacit Knowledge on Strategic Decision Quality under Simplicity on Cellular Telecommunications Compaines in Kuwait at level (0.05).

5. There is significant impact to Tacit Knowledge on Strategic Decision Quality under ease of control system on Cellular Telecommunications Compaines in Kuwait at level (0.05).

6. There is significant impact to Tacit Knowledge on Strategic Decision Quality under flexibility and high ability to adapt on Cellular Telecommunications Compaines in Kuwait at level (0.05).

7. There is significant impact to Tacit Knowledge on Strategic Decision Quality under ease and possibility of communication on Cellular Telecommunications Compaines in Kuwait at level (0.05).

The main recommendations of the study were:

1. Enhance the managers abilities in Cellular Telecommunications Compaines in Kuwait through empowering and encouraging to train and educate workers.

2. Develop the managers capabilities in Cellular Telecommunications Compaines at Kuwait state to think in external environment that improve the respond mechanisms to contemporary environmental changes.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): فرضيات الدراسة

(1 - 4): أهمية الدراسة

(1 - 5): أهداف الدراسة

(1 - 6): حدود الدراسة

(1 - 7): محددات الدراسة

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

احتلت المعرفة دوراً أساسياً في المنظمات سواء أكانت المعرفة كإطار أو المعرفة كموضوع. وبهذا أخذت المعرفة في التطور المتسارع نتيجة التطور الهائل في الإستراتيجيات المستندة على المعرفة، إذ أصبحت المعرفة هي المصدر الأول في إنشاء المعارف الجديدة وتطوير تطبيقاتها في الحصول على منتجات وخدمات وعمليات وممارسات جديدة (Lee & Choi, 2003).

لقد بين (McElroy, 2000: 35) أن نظرية نظم التكيف المعقدة (Complex Adaptive Systems Theory) ترى أن المنظمات تنظم ذاتها وتحاول التكيف تنظيمياً (فرديا وجماعياً) وباستمرار مع الظروف المتغيرة، حيث إن هذه النظرية تفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ومن ثم نظم إيجاد نظم دائمة لتوليد المعرفة تساعدها على أن تصبح إبداعية. وبذات السياق فسرت نظرية (Nonaka & Takeuchi, 1995: 59) كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل بين نوعين من المعرفة، هما الضمنية والظاهرة، وبيّنا إلى أن المعرفة الضمنية تشمل العناصر المعرفية والتقنية، فالعناصر المعرفية تتضمن النماذج العقلية مثل المخططات والنماذج والتوقعات والمعتقدات ووجهات النظر، أما العناصر التقنية فتشمل معرفة – كيف (Know-How) والحرف (Crafts) والمهارات (Skills).

ويرى (Jennifer, 2000) أن المعرفة اعتبرت مورداً أساسياً من موارد المنظمات بعمل على تعزيز ميزاتها التنافسية. وعليه لابد من أن تمتلك المنظمات رؤية إستراتيجية واضحة المعالم فيما يتعلق بالمعرفة لديها، سواء فيما يتصل بانتاجها من خلال مصادرها الداخلية، أو استقطابها والحصول عليها من المصادر الخارجية، وبالتالي توظيفها بما يقلص الفجوة المعرفية لديها. لهذا اعتبر (Misdolea, 2010: 205) أن نظم دعم القرار هي ثمرة من ثمار التطور المعرفي والتكنولوجي خلال السبعينات من القرن الماضي، وتطورت بعد ذلك خلال الثمانينات منه. حيث إن نظم دعم القرار تعتمد على توفير الدعم المناسب لتحسين جودة القرارات من خلال دمج البيانات والنماذج والبرامجيات في نظام فعال لاتخاذ القرار.

وقد حدد (Gottschalk & Solli-Saether, 2007: 47) أن نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب تسعى إلى تسهيل التفاعل بين العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات، وتهدف نظم دعم القرار من خلال تفاعل العنصر البشري مع تكنولوجيا المعلومات إلى توفير الدعم اللازم لترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث تعد نظم دعم القرار مفيدة لدعم صانعي القرار الاداري في حالة القرارات شبه المهيكلة، كما يزود النظام المديرين بأدوات معلوماتية (جداول ؛ ورسوم ؛ ونماذج ؛ ومحاكاة) تساعد على حل المشكلات شبه المهيكلة وغير المهيكلة.

وأشار (Wan & Lei, 2009: 580) إن نظم دعم القرارات هي أنظمة معلومات تعتمد على الحاسوب بجمع البيانات والمعلومات والنماذج في محاولة لحل المشكلات شبه المهيكلة مع مشاركة المستخدم، متضمناً ذلك نظام قاعدة المعرفة الذي يدعم نشاطات صنع القرار.

وبهذا يلاحظ إن نظم دعم القرار ليست مهمتها صنع القرارات للمديرين فهي ليست بديلاً عنهم ولكنها تزودهم بمجموعة من التسهيلات التي تولد المعلومات التي يشعرون انهم بحاجة لها حين اتخاذهم القرارات.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية ودور نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

انطلاقاً من اعتبار نظم دعم القرارات عبارة عن برمجيات تفاعلية قائمة على نظام يهدف إلى مساعدة صانعي القرار على تجميع معلومات مفيدة على شكل مزيج من البيانات الخام، والوثائق، والمعرفة الشخصية، أو النماذج التجارية لتحديد وحل المشاكل واتخاذ القرارات.

وطبقاً لما أشار إليه كلاً من (الدوري، وصالح، 2009: 72) بأن عدم واقعية البيانات والمعلومات أو ضعف ملائمتها لمعطيات الموقف المراد اتخاذ قرار بصدده تؤدي إلى ضعف تحديد ملامح المشكلة وبالتالي تكبد خسائر كبيرة أو فقدان فرص مربحة لمنظمات الاعمال

بشقيها السلعي والخدمي ومنها شركات الاتصالات الخلوية الكويتية. وهنا يأتي دور نظم المعلومات ومنها نظم دعم القرار والمعرفة في توفير وصفة من البيانات والمعلومات والمعارف والخبرات الملائمة لتشخيص المشكلة المدروسة وتحديد معالمها في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية. فضلاً عما تقدم فإن نظم دعم القرار والمعرفة تضمن توفير البيانات والمعلومات إلى المعنيين في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية بالمكان والوقت والشكل المناسب لأنها أصبحت ضرورة من ضرورات التعقيد البيئي، وبالتالي فإن توفير المعلومات والبيانات والخبرات الملائمة يضمن اتخاذ قرار جيداً، إذ قيل في الأوساط الإدارية إن الوصفة للقرار الجيد يساوي 90% من المعلومات إضافه إلى10% من الخبرات (دفلين، 2001: 73). ومن خلال قيام الباحث بالعديد من الزيارات الميدانية لشركات الاتصالات الكويتية وسؤال بعض العاملين فيها عن أنظمة المعلومات المعمول بها تبين من خلال إجابتهم عن أهمية نظم المعلومات في تحقيق اهداف هذه الشركات بعيدة المدى. وعليه أكد العاملون أن نظم المعلومات توثر على طبيعة القرارات المتخذة في هذه الشركات إلا أنه لا يوجد مقياس محدد لقياس هذا التأثير، من هنا برزت مشكلة الدراسة الحالية والتي يمكن أظهارها بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة التالية:

أولاً: إلى أي مدى تؤثر المعرفة الضمنية (**الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير**) على جودة القرارت الإستراتيجية (**الاستثنائية ؛الاستمرارية ؛التوجيهيه**) في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية؟

ثانياً: إلى أي مدى تؤثر المعرفة الضمنية (**الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير**) على نظم دعم القرارات (**البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة والقدرة على التكيف ؛ سهولة وإمكانية الاتصال**) في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية؟

ثالثاً: إلى أي مدى تؤثر نظم دعم القرارات (**البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة والقدرة على التكيف ؛ سهولة وإمكانية الاتصال**) على جودة القرارت الإستراتيجية (**الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه**) في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية؟

رابعاً: إلى أي مدى تلعب نظم دعم القرارات (**البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة والقدرة على التكيف ؛ سهولة وإمكانية الاتصال**) دور الوسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية (**الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير**) على جودة القرارت الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية؟

(1 - 3): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية موضوع المعرفة الضمنية ونظم دعم القرارات والعلاقة بينهما في قطاع الاتصالات الخلوية وأثر هذه العلاقة على جودة القرارت الإستراتيجية المتخذة بما يعزز تحقيق مستويات أداء عالية، والدور الذي تلعبه نظم دعم القرارات من خلال خصائصها وهي (البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة والقدرة على التكيف ؛ سهولة وإمكانية الاتصال) وهذا ما يتطلب من شركات الاتصالات الخلوية

من التعرف على احتياجات عملائها وتحركات منافسيها في قطاع الأعمال. حيث تعتبر هذه الدراسة خطوة مبدئية للحث على القيام بمزيد من الدراسات والتي تبين اهمية المعرفة الضمنية وجودة القرارات الإستراتيجية ودور نظم دعم القرارات. ومن المحتمل ان تقود نتائج الدراسة الحالية إلى إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء الشركات العاملة في قطاع الاتصالات محل الدراسة بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

(1 - 4): أهداف الدراسة

إن الهدف العام لهذه الدراسة يتركز في التعرف على طبيعة المعرفة الضمنية ونظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الكويتية الخلوية وإلى أي مدى تؤثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية ودور نظم دعم القرارات في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية.
2. تحديد أثر المعرفة الضمنية على نظم دعم القرارات.
3. تحديد أثر نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإستراتيجية.
4. تحديد أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسة التالية؛ الـتي سـيجرى اختبارها:

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانيه

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على نظم دعم القرارات (البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة والقدرة على التكيف ؛ سهولة وإمكانية الاتصال) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظم دعم القرارات (البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة والقدرة على التكيف ؛ سهولة وإمكانية الاتصال) على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبساطة على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسهولة التحكم بالنظام على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة والقدرة على التكيف على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسهولة وإمكانية الاتصال على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات (البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة والقدرة على التكيف ؛ سهولة وإمكانية الاتصال) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية بساطة نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة التحكم بنظام دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية المرونة والقدرة على التكيف في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة وإمكانية الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6) : حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

الحدود البشرية: الأفراد العاملون في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية من شاغلي المواقع الإدارية الوسطى والعليا.

الحدود المكانية: شركات الاتصالات الخلوية الكويتية والبالغ عددها (3) شركات وهي: Zain ؛ Viva ؛ Wataniya

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة وهي من آذار 2010 ولغاية 30/9/ 2010.

الحدود العلمية: سوف يعتمد الباحث على متغير المعرفة الضمنية على ما أورده (Bontis, et..al, 2003: 6-19) ؛ (الكبيسي، 2002) وهي (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير). اما ما يتعلق بنظم دعم القرارات فقد تم الاعتماد على الخصائص التي ذكرها كل من (Elgarah, et..al, 2002 ؛ Turban & Aronson, 2001) وهي (البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة والقدرة على التكيف ؛ سهولة وإمكانية الاتصال). أما متغير جودة القرارت الإستراتيجية فقد تم الاعتماد على المعايير المحددة من قبل (Wheelen & Hunger, 2008: 20).

(1 - 7): محددات الدراسة

يوجز الباحث بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1. صعوبة الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية من الأفراد العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية مجتمع الدراسة.
2. طبيعة المؤسسات التي تم اختيارها كعينة الدراسة والمتمثلة بشركات الاتصالات الخلويـة الكويتية، وهي (زين ؛ فيفا ؛ الوطنية).
3. ستتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها وموضوعية إجابة أفـراد عينـة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية

المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ما له صلة بمعرفة "كيف" (Know-How) (Nonake & Takeuchi, 1995:59).

نظم دعم القرارات Decision Support Systems (DSS) : تفاعل المعلومات مع الخبرة من أجل استخدامها من قبل المديرين في عملية اتخاذ القرارات وتتميز في حل المشكلات المعقدة التي تواجه إدارات المنظمات وتساعد في جعل القرارات أكثر دقة وفاعلية وكفاءة ومرونة بالإضافة إلى سهولة استخدامها (Holsapple & Whinston, 2008: 5). وسيتم قياس نظم دعم القرارات من خلال خصائصه المحددة في أنموذج الدراسة.

جودة القرارات الإستراتيجية Strategic Decision Quality : هي القرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء المنظمة (Wheelen & Hunger, 2008:20). وسيتم قياسها من خلال الاستثنائية، والاستمرارية، والتوجيهيه.

الاستثنائية Rare: والتي تشير إلى أن حدوثها لا يكون بشكل متكرر (Wheelen & Hunger, 2008:20).

الاستمرارية Consequential : والتي تشير إلى القدر الكبير من الموارد المخصصة للقرارات وإلتزام الجميع بها وعلى كافة المستويات بها (Wheelen & Hunger, 2008:20).

التوجيهيه Directive: والتي تتمثل بالإجراءات والأفعال المستقبلية داخل المنظمة لإنجاح القرارات المتخذة (Wheelen & Hunger, 2008:20).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1) : المقدمــــــة

(2 - 2) : المعرفة الضمنية

(2 - 3) : نظم دعم القرارات

(2 - 4) : جودة القرارات الإستراتيجية

(2 - 5) : العلاقة بين المعرفة الضمنية ونظم دعم القرارات وجودة القرارات الإستراتيجية

(2 - 6) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 7) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

تعد المعرفة من الأمور الأساسية التي يجب أن يتسم بها صانعوا ومتخذوا القرار، وتتولد هذه المعرفة عن طريق التدريب والممارسة والاحتكاك، وتتأتى نتيجة المعلومات المكتسبة، والتي تطور ضمنياً أو ظاهرياً.

ولما كانت نظم دعم القرارات نتاجاً للتطوير فى تكنولوجيا المعلومات خلال السبعينات من القرن الماضى وتطورت خلال الثمانينيات ولم يكن هذا التطور فى حد ذاته ثورة فنية بقدر ما كان تطوراً طبيعياً لطريقة استخدام الحاسبات. إذ إن نظام دعم القرارات يركز ببساطة على توفير الدعم المناسب لتحسين جودة القرارات وأن جودة القرارات تتوقف على عدة عوامل أهمها مدى ملائمة المعلومات المتاحة،ومدى كفاية المعلومات المتاحة لعدد البدائل المطروحة، ومدى مناسبة النماذج المستخدمة لتحليل المشكلة والوقت الملائم لوصول المعلومات لاتخاذ القرار.

(2 - 2): المعرفة الضمنية

تناول العديد من الباحثين مفهوم المعرفة من منظور ثنائي، وهو الاكثر ارتباطاً بالدراسة الحالية، لان عمليات المعرفة وإستراتجياتها ومداخلها ومصادرها لم ينظر إليها من منظور شامل.

فقدعرف (Turban, et..al, 2001: 23) المعرفة على أنها المعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لغرض الفهم، والدراسة، والممارسة، والتعلم، ومن ثم التطبيق في الأعمال، أو لحل المشكلات وانجاز العمل. فيما يرى (Fernandez, et..al, 2001: 12-13) أن المعرفة تختلف عن البيانات والمعلومات من وجهتي نظر، الأولى تعد المعرفة في المستوى الأعلى في الهرم الإداري، ثم المعلومات في المستوى المتوسط، فالبيانات في المستوى الأدنى، وبهذا فإن المعرفة تكون ذات قيمة أعلى من الاثنين. أما وجهة النظر الثانية فتعرف المعرفة بأنها الاعتقاد السائد للعلاقات حول المفاهيم ذات العلاقة ضمن نطاق محدود. فالمعرفة تساعد في إنتاج المعلومات من البيانات، المعلومات ذات القيمة الأكبر من معلومات ذات قيمة أقل.

ويشير (Loudon & Loudon, 2008) أن المعرفة عبارة عن بناء فكري ينشأ من خلال قوة العقل البشري. فيما وصفها (Ian, 2003: 7) بأنها الحلقة الثالثة من المراحل الأربعة لسلسلة البيانات نحو الحكمة، فعندما تنظم البيانات لغرض معين، وتوضع في محتوى خاص فأنها تصبح معلومات، وعندما تحلل المعلومات لتكشف أنماطا غير اعتيادية، أو اتجاهات متخفية، أو توقعات في البيانات فإن المعلومات تصبح معرفة، وعند تراكمها من مختلف الاتجاهات وتطبيقها ينتج عنها الحكمة، والتي يتم تطبيقها في مواقع الحياة الاعتيادية في صنع القرارات.

ومع انطلاقة الألفية الثالثة أصبحت المعرفة المورد التنظيمي الحاسم الذي يحقق التحدي والمنافسة. ولهذا السبب لجأت كثير من المنظمات إلى تقوية وتنمية المعرفة المتوفرة لدى أفرادها العاملين، واعتبرتهم وجوداً معرفياً في المنظمة (Hitt & Ireland, 2001: 20).

ويشير (Loudon & Loudon, 2008) إلى أهمية المعرفة بالقول إن المنتجات هي السلع والخدمات، والمعلومات التي يقدمها المتنافسون بأقل الأسعار المستندة إلى المعرفة المتميزة، وإن معرفة ـ كيف (Know-How) تعد المصدر الأساسي لتحقيق الأرباح، كذلك فإن الموجودات المعرفية تمثل موجوداً جوهرياً فعالاً وإستراتيجياً للمنظمة، وهي أهم من الموجودات المالية والمادية لتأكيدها على تحقيق البقاء والتنافس. وفي هذا المجال يذكر (Drew, 1999: 130-136) أن المعرفة تستخدم من قبل الخبراء والاختصاصيين.

وتأسيساً على ما ورد آنفا، فإنه من الصعوبة وضع مفهوم موحد وشامل لمصطلح المعرفة، بسبب اختلاف وجهات النظر لدى الكتاب والمدارس التي ينتمون إليها، ولكن جل تركيزهم كان يشير إلى أن المعرفة مجموعة متراكمة من المعلومات والأفكار، ومن هنا يتضح بأن المعلومات والأفكار لها دور بارز في إنتاج وتطوير المعرفة لدى المنظمات.

لقد تناول (Nonake & Takeuchi, 1995:59) توليد المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعيها وهما المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge). وميز (Daft, 2001:259) بينهما وأعطى لكل منهما مفهوما مختلفا، فعرف المعرفة الظاهرة على أنها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يتم ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة، وتشير إلى ماله صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Knowing About). أما المعرفة الضمنية فعرفها على أنها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية

والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ماله صلة بمعرفة – كيف (Know-How).

وبين (Herschel,2000: 41-42) أن المعرفة الظاهرة بوصفها المعرفة التي يمكن التعبير عنها باستعمال نظام الرموز ولهذا يمكن إيصالها ونشرها بسهولة ونجدها بصيغة مواصفات منتوج وبراءات الاختراع ومخططات، إما المعرفه الضمنية فهي غير مرمزة وصعبة الانتشار ويصعب لفظها لان التعبير عنها يتم عبر مهارات معتمدة على العمل ويتم تعلمها خلاله. ومن الذين نهجوا المدخل الثنائي في صياغة مفهوم المعرفة (Polany, 1998 ؛ Tuomi, 1999 ؛ Vail,1999 ؛ Duffy,2000 ؛ King,2000 ؛ Rastogi,2000).

وأشار (McElroy , 2000: 35) إلى نظرية نظم التكيف المعقدة (Complex Adaptive Systems Theory) التي ترى أن المنظمات تنظم ذاتها وتحاول التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ومن ثم نظم دائمه لتوليد المعرفة التي تساعدها على أن تصبح إبداعية. وفسرت نظرية (Nonaka & Takeuchi, 1995:59) كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين نوعين من المعرفة، هما: الضمني والظاهري، وأشار إلى أن المعرفة الضمنية تشمل العناصر لا المعرفية والتقنية، العناصر المعرفية تتضمن النماذج العقلية مثل المخططات والنماذج والتوقعات والمعتقدات ووجهات النظر، إما العناصر التقنية فتشمل معرفة ـ كيف (Know-How) والحرف والمهارات ويتم اكتساب المعرفة الضمنية وتبادلها وفق مدخل (شخص إلى شخص) باليات الحوار وتبادل القصص، أما المعرفة الظاهرة فيمكن اكتسابها واكتشافها من الوثائق والتي تشمل معرفة ـ ماذا (Know-What) ومعرفة ـ عن (Know-About) ويمكن

تبادلها وفق مدخل (الوثائق إلى الأشخاص) باليات التنقيب عن المعرفة في المطبوعات والمكتبة الإلكترونية.

هذا وتشير الأدبيات المتخصصة والأبحاث النظرية إلى أنه يوجد مدخلان لدراسة إدارة المعرفة، هما (ياسين، 2000: 127 – 128):

1. المدخل المعلوماتي
2. المدخل السلوكي

فالمدخل المعلوماتي والذي تعود جذوره إلى نظم المعلومات المحوسبة ذات التقنية العالية، وبخاصة تطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل النظم الخبيرة والشبكات العصبية وتقنيات المنطق المضبب وأنظمة دعم القرار ودعم الرؤوساء التنفيذين. ويرى المدخل المعلوماتي أن النظم التي تستند إلى قواعد المعرفة التي تعمل على أساس المعالجة المتوازنة والمنطق المضبب هي التي تمتلك الأجوبة النهائية عن أسئلة الإدارة بما في ذلك أنشطة ووظائف إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة.

أما المدخل السلوكي، فيركز على دراسة إدارة المعرفة من خلال تكثيف الجهود والقدرات الذاتية والموضوعية نحو استثمار الموارد البشرية الموجودة أو المنبثقة أو المتاحة، أو تلك الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية التي تستطيع الإدارة تشكيلها، مثل فرق العمل وفرق العمل الافتراضية التي يتم تجميعها من داخل المنظمة وخارجها بصفة وقتية أو دائمة من أجل حل مشكلات حيوية أو تنفيذ مشروعات أو تخطيط تغييرات استراتيجية حاسمة. وقد أعتمد الباحث في دراسته الحالية على مضامين المدخل المعلوماتي.

ويؤكد (Edward, 2003: 26) أن المعرفة الضمنية للموظفين تعتبر أصول غير ملموسة Intangible Assets مملوكة للمنظمة وتعتبر من أثمن الأصول التي تعزز قدرة المنظمات على التنافس، فنجاح المنظمة مرتبط بأفرادها ونجاح أفرادها مرتبط بزخم معرفتهم الضمنية ... ومنها أتى منطلق إدارة هذه المعرفة رغم صعوبة التحكم بها.

وقد عرف (Schwartz, 2006: 20) المعرفة الضمنية بأنها مخزون الخبرات المتراكمة والخرائط العقلية ومجموعة المهارات المكتسبة والحدس والحكمة لدي أي شخص في المنظمة وسميت بالضمنية لأنها مخفية وغير ظاهره للعيان فهي في داخل عقول الأفراد ولا يمكن لأي شخص أن يعرف ما في هذا الصندوق ما لم يفتحه صاحبه ويأذن بنهل خبرته ومعرفته.

ووردت بأنها المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد وفرق العمل داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المنظمة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة (نجم، 2008: 43). ويحدد (Watson, 2003:8) المعرفة الضمنية بأنها قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية من المفترض أن توضع وبعدئذ تنقل وتبلغ. أي أنه من خلال الحوار والمناقشة فأنها تنتقل من عقول الأفراد إلى الآخرين ممن يتلقون المعلومات.

(2 - 3): نظم دعم القرارات

حدد (Power, 2002) مفهوم نظم دعم القرار من خلال تسميته، وكما هو موضح:

النظم: حيث يبنى نظام دعم القرار بناء على حاجات المستفيدين الفعلية مع ملاحظة التغيرات البيئية التي يتعامل معها.

الدعم: إذ أن نظم دعم القرار تدعم ولا تحل محل المدير في اتخاذ القرار، بل تهيء للمدير أساليب التحليل المناسبة للظاهرة المدروسة ويترك اتخاذ القرارالنهائي للمدير.

القرار: حيث يتم التركيز هنا على دعم الانتقال باهتمام المديرين من المستويات العملياتية إلى الاهتمام بحل المشكلات الإدارية.

ويعرفها (Gupta, 2000: 274) بأنها مجموعة من البرمجيات التفاعلية التي تزود المديرين بالبيانات، والأدوات، والنماذج بغرض صنع القرار. ووردت بأنها أنظمة المعلومات على مستوى إدارة المنظمة التي تربط البيانات والنماذج التحليلية المتطورة أو تحليل اتجاهات البيانات لدعم القرارات غير الروتينية (نجم، 2008: 362 ـــ 363).

ويبين (السالمي، وأخرون، 2005: 240) أن الفكرة الأساسية لنظم دعم القرارات هي إبراز دور الحاسبات في عملية صنع القرار حيث أصبح هذا الموضوع ضرورياً للمديرين المهتمين بنظم المعلومات الإدارية بسبب مساعدته في اتخاذ قرارات صائبة وفعالة.

ويحدد (الطائي، 2009: 240) الى أن هناك خمسة مراحل متمايزة لاستخدلم تكنولوجيا المعلومات في تطبيقات نظم المعلومات، وهي: مرحلة معالجة البيانات الكترونيا ومجال تركيزها على البيانات؛ مرحلة نظم المعلومات الإدارية ومجال تركيزها المعلومات؛

مرحلة نظم دعم القرار ومجال تركيزها على النظم؛ ومرحلة أتمتة المكاتب ومجال تركيزها البريد الإلكتروني والمفكرة الإلكترونية والمؤتمرات الفيديووية؛ وأخيراً، مرحلة النظم الخبيرة ومجال تركيزها على الذكاء الصناعي.

ويرى (Sauter, 1997: 11) أن فكرة نظم دعم القرارات تعود في جوهرها إلى تطبيقات النماذج الكمية، ونمت هذه الجذور خارج هذه التطبيقات وامتدت إلى المشاكل التي تواجهها إدارات المنظمات والقرارات التي تصنعها لحل هذه المشاكل. إذ ولدت الفكرة في أوائل عام 1970 ثم تطورت لاحقاً.

وفي نهاية السبعينات من القرن العشرين بدأت القضايا النظرية والعلمية المرتبطة بنظم دعم القرارات في المؤتمرات الاكاديمية وبخاصة المؤتمرات التي عقدت من قبل المعهد الأمريكي لعلوم القرار، كما ظهر تأثير الدراسات التي قدمت من قبل مجموعة من الباحثين في تعزيز الإطار المفاهيمي لنظم دعم القرارات (Yusof & Kan, 2004: 110-116).

ويورد (Truong & Azadivar, 2005: 2107) مبررات نشوء نظم دعم القرارات بالآتي:

1. تغيير اتجاه العلاقة بين الحاسب المستخدم بحيث أصبح الحاسب يتجه نحو المستخدم له بدلا من ان يتجه المستخدم نحو مركز الحاسب.
2. الملائمة بحيث يمكن تصميم النظام الذي يرغب به المدير صانع القرار بدلا من القول له هذا كل ما نملكه وهذا ما يمكننا تقديمه لك من نظام.
3. تغير النظرة في الفكر الإداري من السعي لتعزيز كفاءة عملية صنع القرارات الى السعي لتحسين فاعلية عملية صنع القرارات، أي التركيز على تحسين نتائج القرارات من خلال

صنع قرارات أفضل بدلا من صنع قرارات سريعة وغير مكلفة وأكثر دقة في إطار السعي إلى البقاء والنمو والربحية في عالم تحكمه بقواعد الانفتاح والمنافسة الشديدة.

4. توسيع مدى العقلانية المحدودة لصانع القرار من خلال إضافة قدرات الحاسب الى القدرات المحدودة لعقل الإنسان، والتي تعد وسيلة لانتزاع المعرفة من جهة وتنشيط التفكير عبر الحوارات من جهة أخرى.

5. المرونة العالية في استخدام تكنولوجيا المعلومات في ظل التطورات الكبيرة التي حصلت في الحاسبات وشبكات الإتصالات والبرمجيات والارتباط القوي بين تطبيق طرق التحليل الكمي وبين هذه التطورات بالشكل الذي أسهم في ظهور فكرة نظم دعم القرارات وفي تطورها لاحقاً.

ويحدد (Al-Qaed & Sutcliffe, 2006: 392) خصائص نظم دعم القرارات على النحو الآتي:

1. تكوينها النوعي الذي يجمع بين قاعدة المعلومات وادوات التحليل ونمذجة القرارات بوسائل دعم مفيدة لصنع القرارات شبه الهيكلية.

2. القدرة على توفير الدعم والمساندة من خلال نماذج التنبؤ، و نماذج المحاكاة، ونماذج التعظيم والامثلية.

3. المرونة الكافية من خلال القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المرتبطة بصانع القرارات سواء ما يخص المشاكل أو الأداء الفردي أو الأداء المنظمي على النحو الذي يحقق استجابة سريعة وملائمة لمتطلبات الموقف وأيضاً احتياجات صانع القرارات غير المتوقعة من المعلومات والأسلوب المعتمد في صنع القرارات.

4. تجزئة النظام الكلي إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية التي ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات بينية متكاملة ومتعاضدة مع المستفيد، وهذه الأنظمة تتمثل بنظام قاعدة المعلومات او نظام المعرفة وهو الذي يتضمن المعلومات الضرورية التي يمكن أن تلبي حاجة صانع القرارات من المعلومات الضرورية. ونظام قاعدة النماذج او نظام معالجة المشاكل والذي يشتمل على النماذج الضرورية لتوفير المساندة في تحليل المعلومات واقتراح المعالجات والسيناريوهات. ونظام إدارة الحوار أو نظام اللغة وهو الذي يسهل التفاعل واللاتصال والتخاطب بين صانع القرار وبين نظام دعم القرار.

5. خاصية الفصل بين نظم دعم القرار وبين الحاسب. إذ يجب التمييز بين نظم دعم القرارات وبين تكنولوجيا الحاسب التي تعتمد في إطار هذه النظم والتي تجعل من بناء النظم وتطبيقه ممكنا، فالتاكيد على وصف الحاسب بانه جوهر نظم دعم القرارات لايعني بتاتاً وجود التداخل بينهما إلى حد وصف أحداهما بديلا عن الآخر. اذ يسهم الحاسب في توفير التسهيلات الفنية الضرورية لبناء قاعدة المعلومات وقاعدة النماذج في نظم دعم القرارات وايضا تسهيل التفاعل بين صانع القرار وبين هذه النظم. إذ يمكن تحقيق مزايا مضافة لنظم دعم القرارات إذا ما تم استخدام هذه التسهيلات الفنية بكفاءة وفاعلية.

6. خاصية التفاعلية، فعلى الرغم من أن نظم دعم القرارات تخضع لتحكم المدير صانع القرار الإ أن مقدار الدعم الذي يمكن أن يحصل عليه المدير من هذه النظم يتوقف على مقدار قدرته في التفاعل مع هذه النظم من خلال نظام إدارة الحوار الذي يسهل للمدير بدء التشغيل والتحكم في العمليات واستكشاف جوانب المشكلة بواسطة القدرات التحليلية والمعلومات والنماذج المتاحة من قبل النظام إلى جانب الخبرات الذاتية والحكم الشخص

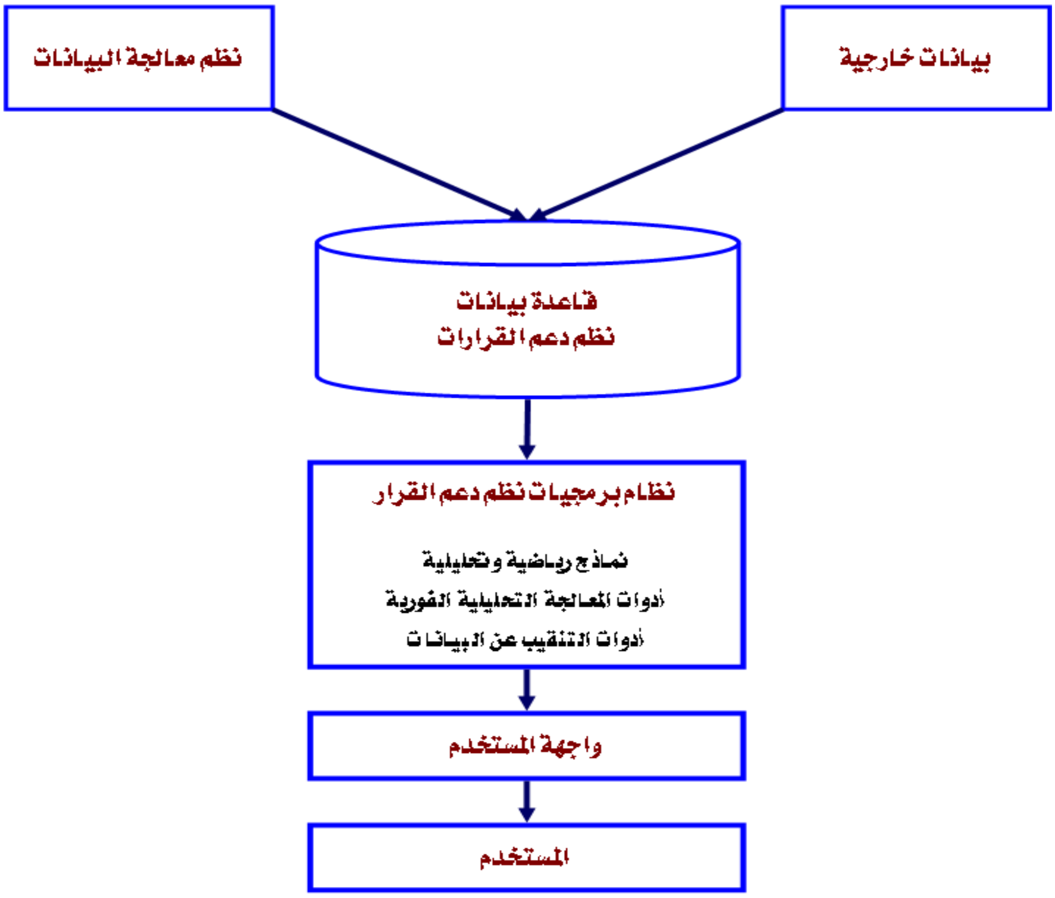
لصانع القرار. ويستدل على أهمية هذه الخاصية من خلال أن أغلب حالات الفشل في الحصول على المساندة المطلوبة يعزى على الأغلب إلى فشل المدير في التفاعل مع النظام وليس إلى الخطا في تصميم هذه النظم.

7. خاصية الدعم، وتشير هذه الخاصية إلى حصر الدعم المقدم من قبل هذه النظم على أنواع محددة من القرارات، وهي تلك القرارات التي توصف بانها قرارات معقدة نسبيا وتحتاج إلى حسابات وتحليلات تفصيلية فضلا عن وجود متغيرات كمية وغير كمية يجب مراعاتها عند صنع القرار، مما يعني وجود الحاجة إلى الخبرة والتقدير الشخصي لصانع القرار لتعذر إخضاعها بالكامل للتحليل الكمي.

ويذكر (Chuang & Yadav, 1998: 75) أن نظم دعم القرارات تتكون بشكل رئيس من قاعدة بيانات، نظام برمجيات يستخدم لتحليل البيانات به العديد من أدوات المعالجة المختلفة، ثم واجهة المستخدم. وكما هو موضح بالشكل (2 ــ 1).

الشكل (2 ــ 1)

مكونات نظم دعم القرار



Source: Briggs, Robert O; De Vreede, Gert-Jan; Nunamaker, Jay, F & Sprague, Ralph, (2002), “Decision-Making and a Hierarchy of Understanding”, Journal of Management Information Systems, Vol.18, No.4: 5-9.

إذ أن قاعدة بيانات نظم دعم القرار Database Decision Support Systems تمثل مجموعة من البيانات الحالية أو التاريخية المتراكمة المستمدة من عدد من التطبيقات أو المجموعات، ويمكن أن تكون قاعدة بيانات حاسب شخصي أو مخزون قاعدة بيانات ضخمة تتجدد باستمرار سواء من نظم معالجة المعاملات، أو من البيانات الخارجية التي

يمكن الحصول عليها. فيما تمثل نظام برمجية نظم دعم القرار Decision Support Systems Software System مجموعة من الحزم البرمجية الجاهزة أو نماذج تحليلية ورياضية تستخدم لتحليل البيانات، وواجهة المستخدم User Interface تعتبر جزء من نظام المعلومات تمثل اجهزة و مجموعة أوامر على الشاشة تمكن المستخدم من التعامل والتفاعل مع النظام . فهي تعمل كتذكرة مرور للتفاعل بين مستخدمي النظام، وأدوات برمجيات النظام مثل: الجداول البيانية التي تسهل وتعطي المرونة بين المستخدم ونظم دعم القرارات، حيث تسهل على المديرين الذين لا يملكون الدراية الكاملة في التعامل مع الأدوات المعقدة في النظام.

ويرى (Truong & Azadivar, 2005: 2107) أن الأدوار الرئيسية في نظم دعم القرارات تتمثل في:

1. دور المدير المستخدم لنظم دعم القرارات، ويتمثل هذا الدور بالمديرين صانعي القرارات الذين يحصلون على المساندة المطلوبة أو المتوقعة من نظم دعم القرارات في عملية صنع القرارات. ويستلزم أداء هذا الدور الإلمام الكافي بتطبيقات نظم دعم القرارات إلى جانب إدراك طبيعة المشاكل وموضوعات القرارات التي تعتمد فيها هذه التطبيقات.

2. دور الوسيط الذي يتوسط العلاقة بين المدير/ المستفيد وبين نظم دعم القرارات، ويأخذ هذا الدور صيغتين هما:

2ـ1 صيغة الوسيط مستشار المدير الذي يقترح بدائل القرار أو يساعد في اختيارها من خلال التوصية بالبديل الملائم.

2 ـ 2 دور الموظف المساعد الذي يقتصر على الضغط على بعض الأزرار بهدف عرض النتائج أو توليد التقارير الضرورية.

3. دور البناء، ويتمثل في توظيف الإمكانات المتاحة في المولدات لبناء التطبيقات الخاصة، ويشترط في هذا الدور الإلمام الجيد بمشكلات موضوع القرار الى جانب الدراية الكافية بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها.

4. دور المساعد الفني. ينصب هذا الدور على تطوير إمكانات إضافية من خلال تقديم المقترحات الضرورية لإجراء التعديلات أو إضافة التحسينات على نظم دعم القرارات.

5. دور المبتكر. ويتمثل في ابتكار التكنولوجيا الجديدة أو اللغات الجديدة أو الأجهزة والبرمجيات الجديدة. ويفترض في هذا الدور امتلاك خبرة متقدمة في تكنولوجيا المعلومات ومواكبة مستمرة لأحداث التطورات فيها.

ويميز (الطائي، 2009: 45 ــ 57) بين أنواع نظم دعم القرارات على أساس:

1. **درجة التركيز**، إذ يشير التركيز هنا إلى الميل نحو الاهتمام بقاعدة المعلومات أم قاعدة النماذج بشكل أكبر عند تصميم وبناء نظم دعم القرارات. ويقسم إلى:

1 ـ 1) نظم دعم القرارات المركزة على المعلومات: وهي النظم التي تهتم بقواعد المعلومات بشكل كبير في التصميم والبناء والتطبيقات وتركز على استرجاع المعلومات وعلى تحليل أنشطة الدعم.

1 ـ 2) نظم دعم القرارات المركزة على النماذج: وهي النظم التي تهتم بشكل أكبر عند تصميم وبناء وتطبيق نظم دعم القرارات بأنواع النماذج مثل المحاكاة والتعظيم أو إعداد السيناريوهات وكذلك الوصول الى مخرجات نظم دعم القرارات التي تولد النشاطات المقترحة

القائمة على النماذج أو القواعد المعتمدة في النظام. وضمن هذين الصنفين الأساسيين من نظم دعم القرارات يمكن أن نجد مدى واسعاً من أنواع نظم دعم القرارات.

2. **درجة تكرار المشاكل**، إذ يشير الى مدى تكرار حدوث المشاكل التى تقدم الدعم لحلها من خلال صنع القرارات المرتبطة بها، وتبعاً لذلك تصنف إلى:

2ـ1) نظم دعم القرارات المؤسسية وهي التي تقدم الدعم للقرارات المتكررة بين فترة وأخرى طويلة نسبيا لحل مشاكل من طبيعة مماثلة مع مراعاة مسالة تحديث قاعدة المعلومات وقاعدة النماذج الخاصة بها، إذ تتطلب مثل هذه البيئة وجود تفاعل منتظم مع نظم دعم القرارات بهدف ضمان نتائج متجانسة وفاعلة للقرارات المصنوعة.

2ـ2) نظم دعم القرارات الخاصة بموضوعات محددة وتقدم الدعم للقرارات غير المتكررة والتي قد تحدث لعدد محدود من المرات في حياة المنظمات، وهي النظم التي تصمم للعمل في بيئة محددة أو لدعم مجموعة من القرارات التي لا تتكرر في العادة، أي أن طبيعة وفورية حالة القرارات هي التي توجه عملية التصميم والتطبيق وتؤثر فيهما.

3. **التوجيه**، إذ يشير إلى ما يقوم به النظام من توجيه وإرشاد لازم لصنع القرارات، أي الطريقة التي يوجه بها نظام دعم القرارات المستفيدين منه في عمليات صنع القرارات التي يرغبون بصنعها وذالك من خلال تقديم المساعدة لهم في اختيار واستخدام المشغلات على أنها العناصر الخاصة بنظام دعم القرارات والتي تشمل أدوات وخوارزميات ونماذج النظام والتي يجب التعامل معها من قبل المستفيد عند إنجازه لعملية صنع القرارات فالفكرة الأساس الذي بني عليه هذا التصنيف هي احتمالية استفادة صانعي القرارات من مثل هذا التوجيه الذي تفرضه العملية التي تتم بواسطة نظم دعم القرارات.

4. **المستفيد من نظم دعم القرارات**، وتنقسم إلى:

4 ـ 1) نظم دعم القرارات الفردية وهي التي تركز على وجود مستخدم واحد فقط مثال ذلك النظم الخاصة بدعم قرارات اختيار تشكيلية الأسهم والسندات لمستثمر معين.

4 ـ 2) نظم دعم قرارات المجموعة وهي التي ترتكز على وجود مجموعة من المستخدمين لها بحيث يكون كل منهم مسؤلا عن أداء مهمة مستقلة عن تلك التي ينجزها الآخرون ولكن ترتبط بها لدرجة عالية، مثال ذلك نظم دعم القرارات المالية في إحدى المنظمات.

4 ـ 3) نظم دعم القرارات المنظمية وهي التي ترتكز على تقديم المساندة لمجال وظيفي محدد في المنظمة يتم انجازه بصورة تتابعية لتحقيق هدف كلي من خلال إنجاز الانشطة المتعلقة بهذا المجال الوظيفي، مثال ذلك نظم دعم القرارات الخاصة بتخصيص الموارد في مجال الوظيفة المالية.

5. **الدرجة الإجرائية المعتمدة في نظم دعم القرارات**، والتي تشير إلى الدرجة التي يتمكن فيها المستفيد من نظم دعم القرارات توضيح نوع المعلومات التي طلبها من نظم دعم القرارات وباي شكل يرغبه.

(2 - 4): جودة القرارات الإستراتيجية

يعد القرار الإستراتيجي أحد الحلقات الأخيره المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الإستراتيجي التي تقوم بها المنظمة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الإستراتيجي هو اختيارأفضلها من وجهه نظر الإدارة، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المنظمة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن. لهذا حظي مفهوم القرار الإستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دراسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم.

يتفق الكثير من الكتاب أمثال Jauch & Glueck ، Johnson & Scholes على أن مفهوم القرار الإستراتيجي هو ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة، وهي القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة (عبدالله، 1999: 113-114). فيما يرى (Mintzberg & Quinn, 1996: 5) أن القرارات الإستراتيجية تتمثّل بالقرارات التي تحدّد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكّل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحدد فاعلية المنظمة.

أما (العبيدي، 1998) فيعرفها بأنها قرارات استثنائية يتم صناعتها في المده الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحيه تأثيرها في المنظمة خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المنظمة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وتأسيسا على ما ورد آنفا، يتضح أن القرارات الاستثنائية هي قرارت يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجها المنظمة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة ومؤثرة في الفترات المقبلة. فهي تركز على تحقيق هدف المنظمة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات الإستراتيجية فإن الباحث يضع تعريفا لمفهوم القرار الإستراتيجي: فهو قرار ذو أهمية كبيرة يبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المنظمة وتوقع متطلباتها بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب قيادة كفوءة مهنية وإدارية مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها وحدسها في المستقبل ومتحسبة لكافة المتغيرات المحيطة بها لتساعد المنظمة في التكييف مع البيئة الخارجية من خلال تحليلها واستنباطها وفق المعلومات المستحدثة لديها، ويمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

يعد القرار الإستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه

يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية (حسن، 2008: 73).

ويرى (Wheelen & Hunger, 2008: 20-21) القرارات الإستراتيجية تصنع بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل، "وتكون نتائج هذه القرارت نجاحات بعيدة الأمد بالنسبة للمنظمة، إذ يتطلب صناعة هذه القرارت استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارات الإبداعية للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صناعتها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها. تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الموضوعية وغيرالموضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة لغرض خلق حالة من الموازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صناعتها.

ويؤكد (إسماعيل، 1997: 14–15) أن القرارات الإستراتيجية تتميز بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المنظمة وكما يأتي:

أولاً: المستوى التنظيمي، تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة. إلا أن هذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المنظمة وبلورة القرار، مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها.

ثانياً: التأثير الزمني، إن نتائج القرارات الإستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الاقسام، أو على مستوى المنظمة بشكل كامل، ويتطلب مواصلة العمل

في هذا السياق لعدة سنوات قادمة ومن خلاله يمكن أن تحقق المنظمة قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة.

ثالثا: التوجه المستقبلي، تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الإستراتيجي. والهدف هنا تحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة مواءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المنظمة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها.

رابعا: تخصيص وتوزيع موارد المنظمة، تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المنظمة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارت من قبل الأقسام.

خامساً: تضمين قيم ومعتقدات الكادر المعرفي والمادي داخل وخارج المنظمة، تتأثر القرارات الإستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المنظمة وخارج المنظمة. وهنا ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المنظمة.

سادساً: تمثل الإطار العام لقرارت الأداراة الوسطى والدنيا، تُعدُّ عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المنظمة وقيامها بصنع القرارت الإستراتيجية مرشداً عاما لتلك الإدارات الوسطى والدنيا عند صنعهم لقرارتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا.

سابعاً: التوجه نحو النظام المفتوح، إن عملية التطور والمنافسة يتطلب من المنظمة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمنظمة التي تريد أن تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين، والموردين، والحكومة. والجدول (2 – 1) يوضح خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية.

الجدول (2 ــ 1)

خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية

الخصائص	القرارت الإستراتيجية	القرارت الإدارية
طبيعة القرار	غير روتينية غير مهيكلة	روتينية هيكلية
نطاق القرار	شاملة	جزئي
أفق القرار	بعيدة الأمد	قريبة ومتوسطة الأمد
الكلف والموارد	مرتفعة	قليلة
كمية المعلومات	كبيرة	تحددها المشكلة
دقة المعلومات	محدودة	دقيقة (لتكرارها)
مصدر المعلومات	داخلي وخارجي	داخلي
نسبة الإبداع والرشد	كبيرة	اعتيادية
بناء الخطوات	غير مبرمجة	مبرمجة
نسبة التأكد	عدم التأكد	تأكد نسبي
ندرة القرار	نادرة	اعتيادية
مجال الاهتمام	متنوع	محدود
الظروف البيئية	متغيرة	هادئة (مستقرة)
الإدارة المعنية	الإدارة العليا (الإستراتيجية)	الإدارة الوسطى (التنفيذية)
من حيث القوة والمرونة	مرن	قطعي حاسم
أبعاد القرار	متعددة	محدودة
المشاركة	جماعية	فردية
المناقشة	ذات طبيعة جدلية حوارية	لا تخضع للمناقشة والجدل
نسبة المركزية	مرتفعة	منخفضة
درجة التعقيد والوضوح	كبيرة /محدودة	محدودة /كبيرة
من حيث التنسيق	مترابطة	مجزأة

المصدر: عبد الغفار، عمر، (2004)، "إدارة المعرفة ودورها في القرارات الإستراتيجية"، رسالة ماجستير، المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية، الجامعة المستنصرية: 46

تعد جودة القرارات الإستراتيجية موضوع نقاش وجدل، ويشير القرار الجيد إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التناسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة.

وقد حدد (تيسير، 1998: 259) مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تقوم بها المنظمات والمؤسسات لتحقيق جودة في القرارات الإستراتيجية المتخذة والتي تشمل جمع البيانات والمعلومات والمعطيات المتعلقة بالمشكلة؛ والتحسس واليقظة لأمور المستقبل؛ وحساب الاحتمالات المتوقعة؛ والمرونة العالية لدى صانعي ومتخذي القرار؛ والجاذبية الفنية؛ والبصيرة والشعور بالشجاعة. بينما يشير (عبوي، وهشام، 2006: 85) إلى العديد من خصائص القرارات الإستراتيجية التي تجعل منها تتمتع بجودة عالية، وهي: اسهام القرار في تحقيق الأهداف؛ وتوافر معايير صحيحة ودقيقة؛ وقابلية القرار. ويشير (Wheelen & Hunger, 2008:20-21) إلى أن جودة القرارات الإستراتيجية يعبر عنها بالقرارات التي تتصف بالتعامل مع المستقبل بعيد المدى بكافة أجزاء المنظمة. وتتصف بأنها استثنائية، أي أن حدوثها لا يكون بشكل متكرر، والاستمرارية وتشير إلى القدر الكبير من الموارد المخصصة لها والتزام الجميع وعلى كافة المستويات بها، والتوجيه والتي تتمثل بالإجراءات والأفعال المستقبلية داخل المنظمة لإنجاح القرارات المتخذ. ويؤكد (هاموند، 2000: 14) أن القرارات الإستراتيجية تكتسب نوعا من الصعوبة لكونها معقدة، وليس في وسع أحد أن يقضي على هذا التعقيد. "وتستطيع القيادة أن تواجه هذا التعقيد بالمنطق وبنفس الكيفية التي تتسلق بها جبلا، خطوة واحدة في الوقت الواحد. فالقرارات يمكن تحليلها والوصول إلى حل لها.

وتسعى عملية تحليل وصنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة إلى الحد من ثلاثة جوانب أساسية للواقع، وهذه المعطيات تشمل الغموض بشأن ما يعنيه شخص أو شيء ما، والشك في نتائج الأحداث، والنقص وعدم الاكتمال في الموقف والنتائج. وهو ما يتطلب

مراجعة التصورات الفكرية التقليدية للقرارات، فالواقع التنظيمي غامض ومشكوك فيه ومعقد وغير كامل في معظم الأحيان، بمعنى أن اتخاذ القرارات وخاصة الإستراتيجية منها على أساس إزالة هذه العوامل من أسلوب التفكير، قد يكون إجراء غير مفيد لا سيما عندما يتضمن القرار الإستراتيجي أو يؤثر على أشخاص آخرين (تيسير، 1998: 258).

ويؤكد (Brouthers, et...al, 1998: 131-132) أن القرارات الإستراتيجية في المنظمة تتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل، وهي:

1. **القوة والسياسات،** إن قدرة المديرين على صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة تتأثر بطبيعة ممارسة القوة والسلطة بين المديرين والأطراف الأخرى ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة من وجود المنظمة.
2. **الرقابة الخارجية،** وتظهر في طبيعة العلاقات مع الفئات الخارجية، ومدى التأثير الذي تمارسه هذه الأطراف على صناع القرار ومتخذيه.
3. **الخصائص الإدارية،** إن خصائص متخذ القرار الشخصية والقيمية تؤثر على صناعة واتخاذ القرار من قبله، فقد يكون متخذ القرار حديثاً، وبالتالي يكون أكثر ميلاً لاتخاذ القرارات في ظل المخاطرة العالية أو مديراً أقل ميلاً للمخاطرة، وكذلك تؤثر الخصائص الشخصية قبل التخصص والتجربة على صناعة القرار ومن المهم ملاحظة أن عمليات صناعة القرار يشترك فيها عدد كبير من الأطراف، وتتأثر بأطراف أخرى.

(2 - 5): العلاقة بين المعرفة الضمنية ونظم دعم القرارات وجودة القرارات الإستراتيجية

تلعب نظم المعلومات دوراً كبيراً في إدارة المعرفة، إذ تساعد على تسهيل تدفق المعلومات بها والحصول على قاعدة معرفية عملية مثالية. ولا تستطيع المنظمات الإفادة من مواردها للمعرفة إذا كانت تمتلك عمليات غير كفوءة للحصول على المعرفة ونشرها أو إذا فشلت في تقدير حجم المعرفة التي تمتلكها. وتسهل كل الأنواع الرئيسة من نظم المعلومات تدفق المعلومات ومنها المعرفة. ومع ذلك تكون أنظمة المكاتب المؤتمتة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي مقيدة بشكل خاص لإدارة المعرفة لأنها تركز على دعم المعلومات وعمل المعرفة وعلى تحديد قاعدة المعرفة للمنظمة، والتمسك بها.

ويتناغم مع هذا الرأي (Jeff, 1997: 141) الذي يرى أن تطبيقات نظم دعم القرارات تشكل الاسناد لإدارة المعرفة لأنها تقوم بتصنيف المعرفة وتنظيمها في أدلة للدخول إليها لاحقاً وتسهيل تشخيصها والوصول إليها واستخدامها. وأن المعرفة هي استخدام المعلومات المنبثقة عن النظم في التوجه ـ أو الهدف الذي يرتبط بالمعنى الذي به سيتم توجيه الإستراتيجيات والقرارات والأهداف التي تشكل قواعد الأعمال (Mcnurlin & Spragw, 1998: 37).

بينما يعلقان (Turban & Rainer, 2001: 340) أن قيادة المنظمة يجب أن تحدد المعرفة والمعلومات التي تدخل لصنع القرارات الإستراتيجية، واستخدام الذكاء الذي يعين المعرفة المستخدمة في حل المشكلات التي تحتاج إلى قرارات استراتيجية.

كما يؤكد (Zack, 1999: 125-145) أن صيغة عمل المعرفة وبالأخص المعرفة الإستراتيجية تساعد صانع القرار بإعطاء وصف شامل للمنظمة للحصول على المصادر المعرفية والقدرات الداخلة في رأس المال الفكري الذي يعد أحد متطلبات هذا النوع من الإستراتيجية، واللذان يتضمنان بعدين ينعكسان على درجة المجازفة الحاصلة، الأول، معرفة الدرجة التي يصل إليها صانعو القرار لغرض زيادة معرفتهم في النقطة أو المشكلة الرئيسية التي يتم معالجتها، والثاني، تحديد المصدر الرئيسي للمعرفة سواء كان داخلياً أم خارجياً، بعدها يتم دمج البعدين لمساعدة قيادة المنظمة في وصف وتقييم المعرفة على ضوء القرارات الإستراتيجية التي يتم تقييمها. فيما يشير (الحديثي، 2000: 30) إلى أن تحليل وربط القدرات المعرفية بالقرارات (فالحدس، الذكاء، الخبرة الشخصية) تعد من مقومات القدرات المعرفية، وإن الربط ما بينها وبين القرار يساعد في اكتشاف المشكلة وتحديد غموضها لوضع الحلول المناسبة لها.

يظهر مما تقدم أن المعرفة ودورها في صنع القرار تمثل المواهب والأفكار والخبرة والذكاء التقني التي يستخدمها رؤساء الأقسام والخبراء في المنظمة لصنع القرارات وربما اتخاذها إذا كانت العملية تتطلب قرار جماعي، أو ربما لصنعها فقط وترك مسوؤلية اتخاذها على عاتق رأس المنظمة لمعرفتهم بالتطورات الاقتصادية والسياسية والظروف المحيطة بالمنظمة.

من هنا يبرز دور نظم المعلومات وإدارة المعرفة في تأثيرها على إدراك متخذ القرار لفهم حقيقة المواقف، وكلما كانت نظم المعلومات وإدارة المعرفة كفوءة في أدائها ودقيقة في معلوماتها وتفسيراتها كلما كان متخذ القرار أقرب إلى تعديل إدراكاته وتصوراته بموجب

المعلومات والتفسيرات الجديدة خصوصاً إذا كان لديه استعداد ذاتي لتقبل المعلومات الجديدة أي امتلاكه تصوراً منفتحاً يسمح له بأحداث تبديل وتعديل في إدراكاته.

أن فاعلية نظام المعلومات وإدارة المعرفة يلعبان دوراً مميزاً في تقويم إدراك متخذ القرار نحو التحسين أو / والتطوير أو / والتعديل، من خلال ما يقدمه من معلومات وتفسيرات مباشرة وواقعية تجعل متخذ القرار على دراية بامكاناته وإمكانات المنافسين وتمكنه من دخول عالم المنافسة بثقه وقدره تسمح له باقتناص فرص واجهاض تهديدات، وعلى العكس إذا لم تتوافر لمتخذ القرار المعلومات والتفسيرات الدقيقة عن المواقف والظروف المحيطة والاكتفاء بإدراكاته المحدودة قد يكون من السهل ازاحته عن السوق واكتساب موقعه من الآخرين.

(2 - 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدراسات العربية

ــ دراسة (غراب وحجازي، 1995) بعنوان "أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات: دراسة تجريبية". هدفت الدراسة إلى بيان اثر النمط الذهني لمستخدم نظم مساندة القرارات على تأكيد كفاءة وفاعلية هذه النظم في اتخاذ القرارات التنافسية، بالإضافة إلى بيان تأثير استخدام نظم مساندة القرارات على الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات التنافسية (الكفاءة) وعلى أداء متخذ هذه القرارات (الفاعلية)، واستخدم الباحثون (66) طالبا من طلاب السنة الرابعة في قسم إدارة الأعمال في جامعة الإمارات العربية المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري لكفاءة وفاعلية استخدام نظم مساندة القرارات على أداء متخذي القرارات، وانه قد اختلفت المدة الزمنية التي يستغرقها متخذو القرارات في صنع قراراتهم وجودة استخدامهم لنظم مساندة القرارات (معيار كفاءة اتخاذ القرارات) وأدائهم الإداري الكلي (معيار فاعلية اتخاذ القرارات) جوهريا تبعا لاستخدامهم لهذه النظم، وانه على الجانب الآخر فان نتائج الدراسة لم تعط الدليل الكافي على أثر استخدام هذه النظم على عدد البدائل التي يبحثها متخذو القرار أو على تحسين ثقة متخذي القرارات بقراراتهم، وأثبتت نتائج الدراسة أن هناك أثرا جوهريا للنمط الذهني لمتخذ القرارات على استخدامه لنظم مساندة القرارات.

– **دراسة (عبد الهادي وبو عزة، 1995) دراسة نظرية بعنوان "دور المعلومات في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات"**. هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المعلومات في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات. حيث بينت أن المعلومات، هي أساس أي قرار، يتخذه كل مسئول في موقعه، وبقدر توفر المعلومات في الوقت المناسب، بقدر ما تكون دقة القرار وصحته. وأظهرت الدور الهام للمعلومات في إدارة الأزمات.

– **دراسة (زير،2002) بعنوان "أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية"**. هدفت إلى بيان أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية لتأخذ نظم المعلومات الإدارية المبنية على الحاسب الآلي متغيراً مستقلا يمثل مؤشرات المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ومستخدمي هذه التكنولوجيا. والمتغير التابع هو: فعالية القرار ويتضمن أربعة مؤشرات (جودة القرار وزمن اتخاذ القرار وتنفيذه وسهولة تنفيذ القرار ومراعاة قبول القرار من طرف الموظفين). تكونت عينة الدراسة من (16) بنك تجاري أردني. توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج الآتية: أن البنوك في الأردن تستخدم تكنولوجيا المعلومات مثل الانترنت والبطاقة الإلكترونية وأجهزة الصراف الآلي وقارئ الشيكات بالإضافة إلى نظم الأرشفة الإلكترونية. كما وأنها تستخدم نظم المكاتب كنظم معلومات إلا أن استخدامها لنظم دعم القرار ودعم الإدارة العليا ضعيف. كما أن هناك أثراً إيجابياً بين كم المعلومات ودقتها حيث إن أكثر المعلومات المؤثرة في قرار المديرين هو اعتمادهم على معلومات من خارج المصرف بالإضافة إلى معلوماتهم الشخصية التي تزيد من فعالية اتخاذ القرارات الفعالة. كما أن هناك درجة عالية من الأمن والرقابة على المعلومات وهي ما تساعد في الحفاظ على الميزة التنافسية بين البنوك. وخلصت الدراسة إلى توصية مهمة تتعلق بضرورة السعي لمواكبة تطور

تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في القطاع المصرفي واستخدام نظم دعم القرار ودعم الإدارة العليا والنظم الخبيرة.

ـ دراسة **(الصفدي والرفاعي،2002)** **بعنوان "نظم دعم القرارات وإدارة الاستثمارات في البنوك الإسلامية: تطبيق على بيانات البنك الإسلامي الأردني"**. هدفت إلى بيان مدى تأثير ارتفاع درجة المخاطرة التي تواجه المصارف الإسلامية مقارنة بالمصارف الأخرى وخاصة في أحد العقود الهامة التي تتعامل بها وهو عقد المضاربة إذ يقوم البنك بالتمويل ويقوم الطرف الآخر بالجهد. لذا تلجأ البنوك الإسلامية إلى استخدام عقد المرابحة بصورة أكبر من عقد المضاربة نظرا لقلة مخاطرته. وبناء على ذلك فإن البنوك الإسلامية بحاجة إلى معلومات كافية عن الطرف الثاني (صاحب المشروع). ونظرا لما تحققه استثمارات المضاربة من أرباح فإن على البنوك الإسلامية أن تتجه للعمل بنظم دعم القرار ونماذجها الكمية لمساعدة صانع القرار في المصارف الإسلامية لاتخاذ القرار الأمثل، وخاصة في عقد المضاربة. كما أن هناك أهمية كبيرة لنظم المعلومات الإدارية في تقليل درجة المخاطر، حيث قدمت الدراسة نماذج رياضية وأدوات علمية لتخطيط الاستثمار ووضع الموازنات التخطيطية باستخدام الأدوات التكنولوجية ونظرية المباريات الإستراتيجية والتي من شأنها زيادة ربحية البنوك الإسلامية إلى (14%) كحد أدنى بدلا من (4.2%) وهي نسبة تقارب أو تزيد قليلا عن الزكاة.

ـ دراسة **(الشمري والدوري،2004)** **بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي: دراسة ميدانية لإستطلاع آراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد"**. هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود علاقة إرتباط جوهرية ما بين إدارة المعرفة بأنواعها

(الصريحة والضمنية) وعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي تعتمده القيادات الإدارية إضافة إلى القرارات الابتكارية للموارد البشرية. وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم مديري عينة البحث مدركون ومتفقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة، وتدنى مستوى الإدراك وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظماتهم. وأخيراً، وبالرغم من أن متخذي القرارات الإستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الإستراتيجي، إلا أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمديرين والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

ـ **دراسة (الساعد وحريم، 2004) بعنوان "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"**. هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وتحديد العلاقة ما بين كل من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما على اكتساب الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة، وبتطبيق الدراسة على (3) من كبريات شركات صناعة الدواء، وهي العربية، والحكمة ودار الدواء. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية. وعلاقة معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وكذلك وجود

فروق في هذه العلاقة تعزى إلى العوامل الشخصية للمبحوثين. بالإضافة إلى إسهام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات.

ـ دراسة **(العمري، 2004) بعنوان "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"**. هدفت الدراسة إلى تحليل استخدام البنوك التجارية الأردنية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لأعمال هذه البنوك. وأجريت الدراسة على (16) بنكا تجاريا أردنيا. وكانت أهم النتائج وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية. كما توصلت إلى وجود أثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة.

ـ دراسة **(أبو سبت، 2005) بعنوان " تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"**. هدفت إلى تقييم دور هذه النظم في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وترتكز الدراسة على استكشاف مدى وجود فروق بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات، كما ركزت الدراسة على قياس دور جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات. وتألفت عينة الدراسة من 195 متخذ قرار موزعة على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتم اعتماد العينة الطبقية في اختيار عدد أفراد العينة،وقد خلصت الدراسة بعد تحليل النتائج وتفسيرها إلى أن هناك فروق في مكونات نظم المعلومات الإدارية لصالح الجامعة الإسلامية، وأن هناك علاقة قوية جداً بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات وجودة واستخدام

المعلومات في عملية صنع القرارات ووجود تقنيات حديثة بشكل عام في مكونات نظم المعلومات في هذه الجامعات جعلت مستخدمي هذه النظم يعتمدون عليها اعتمادا كبيرا في صنع القرارات، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات، وأظهرت الدراسة أن نظم المعلومات الحالية لا ترتقي إلى النظم الخبيرة حيث لا تعطي حلولا للمشكلات. وعدم توفيرها لمعلومات إحصائية خارجية وعدم اتصالها المباشر مع مراكز إحصاء داخل الوطن أو خارجه.

ـ **دراسة (وادي، وغنيم، 2007) بعنوان "مدى جودة المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في بلديات محافظات غزة"**. هدفت إلى البحث في مدى جودة المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في بلديات قطاع غزة بفلسطين. ومن خلال مراجعة الإسهامات العلمية في هذا المجال، تمت صياغة نموذج البحث وفرضياته، وتصميم استبانه لجمع البيانات. حيث تألفت عينة الدراسة من 11 بلدية في محافظات غزة، وقد كشف تحليل النتائج وتفسيرها وجود علاقة معنوية طردية بين وجود نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وبين إنتاج المعلومات اللازمة لصناعة القرار.

(ب) الدراسات الأجنبية

ـــ **دراسة** (Flynn, et..al,2002) **دراسة نظرية بعنوان** " A decision support system for telecommunications". هدفت إلى بناء نظام دعم قرارات يزود المستفيدين باتخاذ القرارات وخاصة الإستراتيجية منها في حقل الاتصالات وذلك من خلال مراجعة أساسيات نظم دعم القرارات. وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام دعم القرارات الذي تم بناؤه يُمكن متخذي القرارات من اتخاذ قراراتهم وخصوصاً القرارات المتعلقة بحقل الإدارة الإستراتيجية.

ـــ **دراسة** (Mitri,2003) **دراسة نظرية بعنوان** " Applying tacit knowledge management techniques for performance assessment". هدفت إلى وصف تقييم الاداء الضمني في محتوى إدارة المعرفة وتقديم أنموذج اولي لنظم دعم القرار لإدارة المعرفة الضمنية بإستخدام تقنيات إدارة المعرفة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها تقديم أنموذج لنظام دعم القرار يمكن من خلاله التحكم بالمعرفة الضمنية.

ـــ **دراسة** (Zack,2004) **بعنوان** " The Role of DSS Technology in Knowledge Management". هدفت إلى اقتراح أن تكنولوجيا نظم دعم القرارات المستندة على الحاسوب ملاءمة لدعم اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد البيئي والتعقيد. تكونت عينة الدراسة من (25) شركة تستند في عملها على نظم دعم القرار في إتخاذ قراراتها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن نظم معلومات اتخاذ القرارات هي نظم ملائمة لاتخاذ القرارات في ظل عدم التاكد البيئي والتعقيد.

ـ **دراسة** (Selamat & Choudrie,2004) **دراسة نظرية بعنوان** " The diffusion of tacit knowledge and its implications on information systems: the role of meta-abilities". هدفت إلى بناء إطار للمعرفة الضمنية من خلال استخدام مفهوم الإمكانات. ومن خلال قيام الباحثين بمراجعة الأطر التي تم وضعها للمعرفة الضمنية تم بناء إطار للمعرفة الضمنية والمتضمن نشر المعرفة وتحديث المعلومات بشكل مستمر.

ـ **دراسة** (Yim & Choi,2005) **دراسة نظرية بعنوان** " Strategic Decision Making Support Model on RTE Approach from the BPM". هدفت إلى تطوير أنموذج لدعم عملية صنع القرارات الإستراتيجية فيما يتعلق بعملية عمليات الأعمال. ومن خلال مراجعة الأدب النظري تم تطوير الأنموذج، ومن خلال استخدام الأنموذج المطور سيؤدي إلى زيادة الخبرة لدي المستخدمين على المدى البعيد وزيادة تحسين إدارة عملية الأعمال.

ـ **دراسة** (Eldrandaly & Eldin,2006) **دراسة نظرية بعنوان** " A Knowledge-Based Decision Support System for Scraper Selection and Cost Estimation". هدفت إلى تقديم أنموذج معرفي مستند على نظم دعم القرار لتحديد وتقدير مستوى الكلفة لجامعة الزقازيق في جمهورية مصر العربية. وقد توصلت الدراسة إلى بناء انموذج معرفي يعتمد على نظام دعم القرارات في تقدير مستوى التكاليف في جامعة الزقايق.

ـ **دراسة** (Foos, et..al, 2006) **بعنوان** " Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect". هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة على نقل المعرفة الضمنية بين شركين بتطوير منتجين. تكونت عينة الدراسة من 13 فرد تم مقابلتهم في ثلاث شركات تعمل في مجال تطوير المنتجات في الولاسات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج

أبرزها أن الثقة والمشاركة المبكرة تؤثر على عملية نقل البيانات والمعلومات، وأن إدراك المديرين العاملين في هذه الشركات لأهمية المعرفة الضمنية يختلف حسب خصائصهم الشخصية.

ـ **دراسة** (Steiger & Steiger,2007) **بعنوان** " Decision Support As Knowledge Creation: An Information System Design Theory". هدفت إلى بيان الدور الذي يلعبه نظام دعم القرارات في تحسين جودة القرارات. تكونت عينة الدراسات من (82) مدير يعملون في قطاع تكنولوجيا المعلومات في سنغافوره. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن لنظم دعم القرارات دور كبير في تحسين جودة القرارات المتخذة.

ـ **دراسة** (Iuliana,2007) **بعنوان** " The role of tacit knowledge management in ERP systems implementation". هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة الضمنية في تنفيذ انظمة تخطيط الموارد المؤسسية. تكونت عينة الدراسة من (86) مدير يعملون في قطاع إنتاج المواد الغذائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور كبير لإدارة المعرفة الضمنية في تنفيذ ونجاح انظمة تخطيط الموارد المؤسسية.

ـ **دراسة** (Misdolea, 2010) **بعنوان** " Decision Support System and Customer Relationship Management as Components of the Cybernetic System Enterprise". هدفت إلى تحليل الدور الذي تلعبه نظم المعلومات ممثلة بنظم دعم القرارات ومكوناتها على تعزيز العلاقة مع العملاء. تكونت عينة الدراسة من 33 شركة تعمل في مجال صناعة البرمجيات في فرنسا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن نظم دعم

القرارات تعزز العلاقة مع عملاء الشركات من خلال ان هذه النظم تمد الشركات بطلبات وإحتياجات عملائها.

(2 - 7) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

1. من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية الصناعية والخدمية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة الشركات الخدمية وعلى وجه الخصوص شركات الاتصالات الخلوية الكويتية، بالإضافة إلى عدم وجود دراسات سابقة في بيئة شركات الاتصالات الخلوية الكويتية.

2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى بيان دور المعرفة الضمنية على القرارات وبعضها الآخر لبيان دور نظم دعم القرارات في اتخاذ القرارات. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على المعرفة الضمنية ونظم دعم القرارات وأثرها على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية.

3. من حيث المنهجية: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة استطلاعية، وصفية وتحليلية لكونها تاخذ وجهة نظر كافة الأفراد العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية، وهم من شاغلي المواقع الإدارية الوسطى والعليا. بالإضافة إلى استخدام المنهج الموقفي وهذا المنهج يدعو إلى الرؤية التركيبية في البحث والتحليل بين المتغيرات المبحوثة وهو ما يكسب الرسالة طابع الأصالة والتجديد من حيث تناولها لمجموعة من المتغيرات التي لم يتم دراستها بشكل تكاملي سواء على المستوى العربي أو العالمي على حد علم الباحث.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمـــــة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 - 5): أنموذج الدراسة

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمـــة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة المعرفة الضمنية ونظم دعم القـرارات في شركات الاتصالات الكويتية الخلويـة وإلى أي مـدى تـؤثر المعرفـة الـضمنية علـى جـودة القرارات الإستراتيجية ودور نظم دعم القرارات في تعزيز أثـر المعرفـة الـضمنية علـى جـودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية الكويتيـة. يـشتمل هـذا الفـصل علـى منهج الدراسة المستخدم؛ ومجتمع الدراسة وعينتها؛ ووصف المـتغيرات الديمغرافيـة لأفـراد عينـة الدراسـة؛ وأنمـوذج الدراسـة وفلـسفته؛ وأدوات الدراسـة ومـصادر الحـصول علـى المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة؛ وأخيراً، فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وانسجاماً مع وجهة نظر (Scott, 1992) قام الباحث باعتماد الائتلاف المركب Synthesize Coalition أي "المنهج التركيبي" عكس المنهج التحليلي الذي يعتمد على تحليل العوامل ومسبباتها، والمنهج التركيبي هو المنهج الذي يعتمد على تركيب معطيات الخبرة الشخصية والتي تعد واحده من أبعاد المعرفة الضمنية، والمعلومات المستحصل عليها من نظم المعلومات لتكوين الرؤية والحكم من خلال إجراء مناظرات معنوية للنتائج العائده لمتغيرات متباعده أو لم تدرس من قبل أو حقول متباينه، وتوليد نتائج واستخلاصات جديده مبنية على تحقيق ترابط منطقي بين المتغيرات المبحوثة (Mintzberg , 1979)، إذ يعد المنهج التركيبي مزيج لمناهج شتى، أي مساراً يتخذ به الباحث موقفاً يتم فيه تحليل وتفسير مضامين المعرفة الضمنية ونظم دعم

القرارات وجوده القرارات الإستراتيجية بصورة مستقلة تارة ومترابطه تارة اخرى، إذ يتأثر منهج التحليل هنا بالنظر إلى المعرفة الضمنية كواحده من خصائص عقول الإستراتيجيين ممن يعملون بالمنظمات.

وهو ما أكد عليه (Awad & Ghaziri, 2004) بالأشارة إلى أن المعرفة الضمنية هي معرفة داخل عقول مجموعة من الأفراد يستخدمون تفكيرهم أكثر من أيديهم لأنهم يمتلكون فكر وخبرات ومهارات وقدرة على الابتكار والأبداع لأنجاز أعمالهم. وضمن هذا السياق فإن الرسالة الحالية تستفيد من منهج المدخل الموقفي وهذا المنهج يدعو إلى الرؤية التركيبية في البحث والتحليل بين المتغيرات المبحوثة.

ويعتبر الدمج بين المنهج التركيبي والمنهج الوصفي التحليلي من الناحية النظرية محاولة جديدة، وهو ما يكسب الرسالة طابع الأصالة والتجديد من حيث تناولها لمجموعة من المتغيرات التي لم يتم دراستها بشكل تكاملي سواء على المستوى العربي أو العالمي على حد علم الباحث.

كما أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير نتائج الاختبارات الإحصائية في الجانب العملي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي من خلال توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. حيث تم الإعتماد على آراء كافة الأفراد العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية من شاغلي المواقع الإدارية الوسطى والعليا.

وبهذا، فإن منهجية الدراسة الحالية اعتمدت على التفكير العلمي المتأمل المبني على وضوح الرؤية التي تم انتقائها من أفكار نظرية ثبتت في متن الرساله، وما تم انتقائه

من مقاييس ومتغيرات بالاستناد إلى آراء العديد من المتخصصين والباحثين. وهكذا فإن منهج الدراسة الحالية يعد منهجاً متعدد الأوجه والأبعاد مما يسترعي القول إنه منهج متكامل شأنه شأن غيره من المناهج.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية. أما عينة الدراسة فتشتمل على العاملين من شاغلي المواقع الإدارية الوسطى والعليا والبالغ عددهم (75)، وهم يمثلون مجتمع الدراسة نفسه. وتم توزيع (75) استبانة وتم استرجاع ما مجمله (61) استبانة شكلت ما نسبته (%81.33)، إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي. والجدول (3 – 1) يوضح أفراد عينة الدراسة من كل شركة.

جدول (3 – 1)

أعداد الأفراد العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية من شاغلي المواقع الإدارية الوسطى والعليا

الرقم	الشركة	عدد العاملين من الإدارة العليا	عدد العاملين من الإدارة الوسطى	المجموع
1	زين Zain	8	15	23
2	الوطنية Wataniya	6	14	20
3	فيفا Viva	6	12	18
المجموع		20	41	61

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

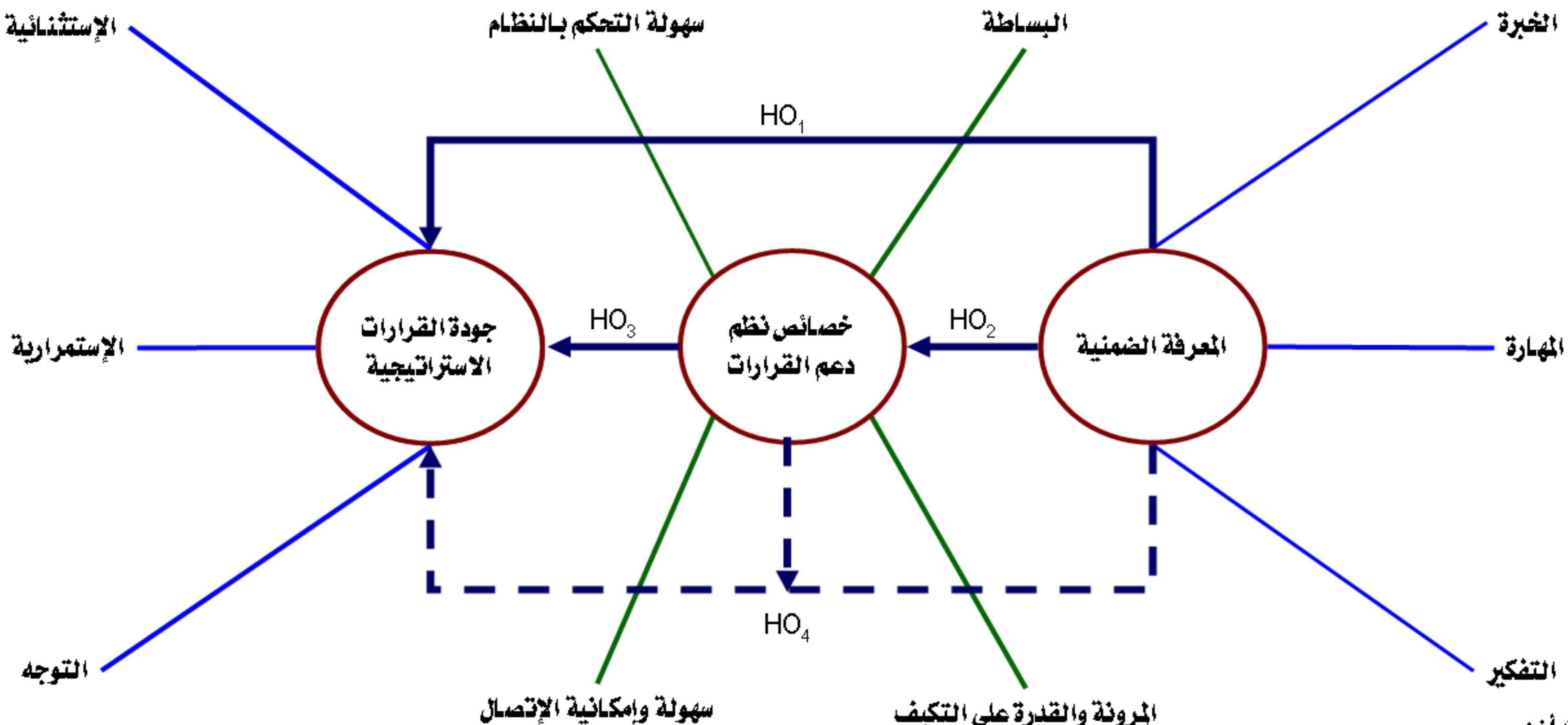
الجدول (3 – 2) يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي؛ والجنس؛ والعمر ؛ والمركز الوظيفي؛ وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية).

يشير الجدول (3 – 2) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن 59٪ من المبحوثين هم من حملة درجة البكالوريوس، فيما تبين أن ما نسبته 36٪ هم من حملة الدراسات العليا والمتضمنة درجة الدبلوم العالي، والماجستير، والدكتوراه. واظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية أن 87% هم من الذكور وما نسبته 13% هم من الإناث. وأوضحت النتائج أن 75٪، هم من الذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى أكثر من 51 سنة. وأن 21٪ هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة. وأشارت النتائج أن 67% من أفراد عينة الدراسة هم من الإدارات الوسطى، وأن ما نسبته 33٪ هم من الإدارة العليا.

جدول (3 ــ 2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	30 سنة فأقل	13	21
		من 31 – 40 سنة	28	46
		من 41 – 50 سنة	13	21
		51 سنة فأكثر	7	11
		المجموع	61	100
2	الجنس	ذكور	53	87
		أنثى	8	13
		المجموع	61	100
3	المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	3	5
		بكالوريوس	36	59
		ماجستير أو دبلوم عالٍ	17	28
		دكتوراه	5	8
		المجموع	61	100
4	الخبرة العملية	5 سنوات فأقل	13	21
		من 6 سنوات ــ 10 سنوات	21	34
		من 11 ــ 15 سنة	21	34
		أكثر من 16 سنة	6	10
		المجموع	61	100
5	التخصص العلمي حسب الشهادة	علوم هندسية	15	25
		علوم حاسوبية	19	31
		علوم إدارية	27	44
		أخرى	-	-
		المجموع	61	100
6	الموقع الإداري الوظيفي	إدارة وسطى	41	67
		إدارة عليا	20	33
		المجموع	61	100

(3 - 5) : أنموذج الدراسة



حيث أن :
المعرفة الضمنية تمثل المتغير المستقل
خصائص نظم دعم القرارات تمثل المتغير الوسيط
جودة القرارات الاستراتيجية تمثل المتغير التابع

الشكل (3 ــ 1)

أنموذج الدراسة

(3 - 6) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسـة، تم اعتمـاد الأدوات الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، والتي تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وتضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

(أولاً) القسم الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) فقرات. وهي (العمر ؛ الجنس ؛ المستوى التعليمي ؛ الخرة العملية ؛ التخصص العلمي حسب الشهادة ؛ الموقع الإداري الوظيفي).

(ثانياً) القسم الثاني: تضمن متغيرات تتعلق بالمعرفة الـضمنية عـبر (3) أبعـاد رئيـسية وهـي: **الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير** و (9) فقـرات لقياسـها. إذ تم تخـصيص (3) فقـرات لكـل بعـد. وأخـذ المقياس الشكل التالي:

منخفضة جداً	منخفضة	معتدلة	عالية	عالية جداً
1	2	3	4	5

(ثالثاً) القسم الثالث: تضمن متغيرات تتعلق بنظم دعم القرارات عبر (4) أبعاد رئيسية وهي: **البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة وسرعة التحكم ؛ سهولة وإمكانية الاتصال** و (20) فقرة لقياسها. إذ تم تخصيص (5) فقرات لكل بعد. وكان المقياس بالشكل التالي:

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
5	4	3	2	1

(رابعاً) القسم الرابع: تضمن متغيرات تتعلق بجودة القرارات الإستراتيجية عبر (3) أبعاد رئيسية وهي: **الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه** و(15) فقرة لقياسها. إذ تم تخصيص (5) فقرات لكل بعد. وكان المقياس بالشكل التالي:

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
5	4	3	2	1

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة وصف متغيرات الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط مع اختبار F بإستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.
- الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 – 3.66

والأهمية العالية من 3.67 فأكثر.

- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos لبيان الأثر المباشر Direct وغير المباشر Indirect بين متغيرات الدراسة.

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية، وقد بلغ عدد المحكمين (8)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1). مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها. علماً بأنه تم الاعتماد في بناء إستمارة الاستبانة على العديد من المصادر منها (الكبيسي، 2002) ؛ (Elgarah, et..al, 2002 ؛ Turban & Aronson, 2001) ؛ (Wheelen & Hunger, 2008: 20).

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، تم اجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. والذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha ≥ 0.60) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3 – 3).

الجدول (3 – 3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	الخبرة	3	0.735
2	المهارة	3	0.847
3	التفكير	3	0.832
	المعرفة الضمنية	9	0.816
4	البساطة	5	0.880
5	سهولة التحكم بالنظام	5	0.871
6	المرونة وسرعة التحكم	5	0.883
7	سهولة وإمكانية الاتصال	5	0.863
	نظم دعم القرارات	20	0.898
1	الاستثنائية	5	83.7
2	الاستمرارية	5	84.4
3	التوجيهيه	5	88.1
	جودة القرارات الإستراتيجية	15	0.879

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

حيث يتضح من الجدول (3ـــ3) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة هو (88.3) والمرتبط بالمرونة وسرعة التحكم، فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كان (73.5) والمرتبط بمتغير الخبرة وبشكل عام تبين معاملات إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل وإختبار الفرضيات

(4 - 1) : المقدمـــــة

(4 - 2) : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(4 - 3) : اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمـــــة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل آراء أفـراد عينـة الدراسـة حـول مـتغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئويـة والأوسـاط الحـسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسين يغطيـان متغيرات الدراسة، وفقاً للتالي:

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 2): التحليل الوصفي لمتغيرات

أولاً: المعرفة الضمنية:

لوصف مستوى أهمية المعرفة الضمنية (الخبرة؛ المهارة ؛ التفكير) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ1) ؛ (4ـ2)؛(4ـ3).

جدول (4ـ1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية للخبرة

ت	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	أتمتع بخبرات فنية وإدارية في مجال عملي الوظيفي بدرجة	3.89	0.70	16.130	0.000	3	مرتفعة
2	أمتلك خبرة في مجال البحث والتطوير في الشركة بدرجة	3.93	0.70	16.701	0.000	2	مرتفعة
3	أوظف خبرتي في المحافظة على ثقافة الشركة بدرجة	4.06	0.76	17.621	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للخبرة	3.96	0.72				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

يشير الجدول رقم (4ـ1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالخبرة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.89 - 4.06). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أوظف خبرتي في المحافظة على ثقافة الشركة بدرجة" بمتوسط حسابي بلغ (4.06)

وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، فيما حصلت الفقرة "أتمتع بخبرات فنية وإدارية في مجال عملي الوظيفي" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.96) وانحراف معياري (0.70). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الخبرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالخبرة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الخبرة كمتغير من متغيرات المعرفة الضمنية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية المهارة

ت	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
4	لدي قدرة على تعليم العاملين في الشركة بدرجة	3.84	0.82	12.962	0.000	3	مرتفعة
5	امتلك مهارات كافية للتعامل مع عملاء الشركة بدرجة	3.86	0.73	16.001	0.000	2	مرتفعة
6	طاقة توجيهي للعاملين في البحث والتطوير تأخذ درجة	4.05	0.68	17.763	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمهارة	3.92	0.75				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

يشير الجدول رقم (4 – 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بالمهارة**.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.84 - 4.05). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**طاقة توجيهي للعاملين في البحث والتطوير تأخذ درجة**" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.92)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة "**لدي قدرة على تعليم العاملين في الشركة بدرجة**" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (0.82). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الخبرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمهارة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المهارة كمتغير من متغيرات المعرفة الضمنية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ــ3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية التفكير

ت	التفكير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
7	تفكيري في بيئة الشركة الخارجية تأخذ معدلات	3.95	0.79	16.344	0.000	3	مرتفعة
8	أخصص جزءاً من وقتي للتفكير بصورة الشركة المستقبلية بدرجة	4.14	0.71	16.778	0.000	1	مرتفعة
9	إن مساحة تفكيري بالبحث والتطوير تاخذ درجة	4.01	0.75	17.296	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للنفكير	4.03	0.76				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

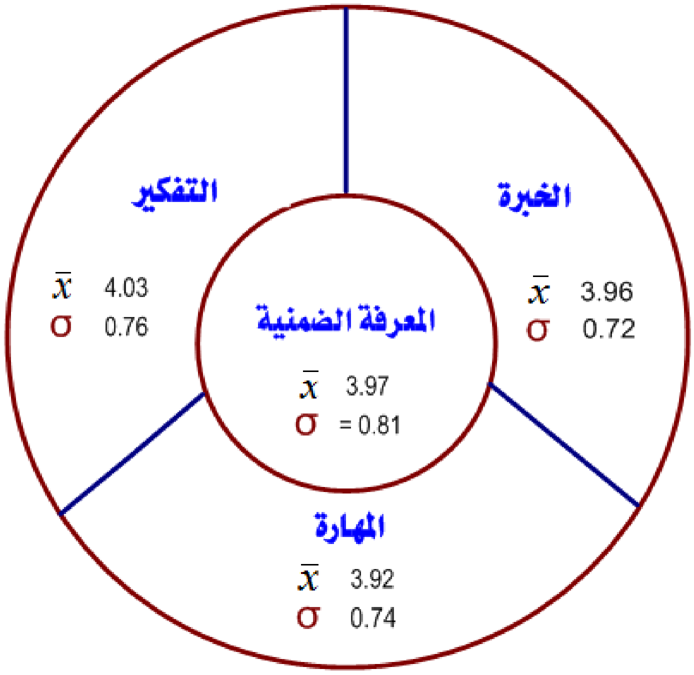
يشير الجدول رقم (4ــ3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتفكير. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.95 - 4.14). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أخصص جزءاً من وقتي للتفكير بصورة الشركة المستقبلية بدرجة" بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.03)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، فيما حصلت الفقرة "تفكيري في بيئة الشركة الخارجية تأخذ معدلات" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.95) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.03) وانحراف معياري (0.79). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الخبرة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

حول العبارات المتعلقة بالتفكير حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بالتفكير كمتغير من متغيرات المعرفة الضمنية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويمكن تصوير نتائج متغير المعرفة الضمنية بمحاورها الأساسية بالشكل (4ـ1).

شكل (4ـ1)

خلاصة نتائج متغير المعرفة الضمنية بمحاوره الأساسية



المصدر: من إعداد الباحث

حيث يبين الشكل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات المعرفة الضمنية كل على حدى ومن خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات تم استخراج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للمعرفة الضمنية.

ثانياً: نظم دعم القرارات:

لوصف مستوى أهمية نظم دعم القرارات (البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة وسرعة التحكم ؛ سهولة وإمكانية الاتصال) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ4) ؛ (4ـ5)؛ (4ـ6)؛ (4ـ7)

جدول (4ـ4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية للبساطة

ت	البساطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
10	يسمح نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة بتحليل المعلومات والبيانات بسهولة وسرعة	3.93	0.69	18.209	0.000	3	مرتفعة
11	تعتبر المعلومات والبيانات المستخرجة بواسطة نظام دعم القرارات المستخدم مختصرة	3.80	0.75	16.113	0.000	5	مرتفعة
12	تتميز المعلومات والبيانات المستخرجة بواسطة نظام دعم القرارات المستخدم بأنها موضوعية وذات تسلسل منطقي	3.96	0.67	18.369	0.000	2	مرتفعة
13	يتم الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية بواسطة نظام دعم القرارات المستخدم في الوقت المناسب	3.89	0.73	17.131	0.000	4	مرتفعة
14	تتسم المعلومات والبيانات المستخرجة من نظام دعم القرارات المستخدم بالبساطة والوضوح	3.97	0.65	23.401	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبساطة	3.91	0.68				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (α ≤ 0.05) (1.67)

يشير الجدول رقم (4 ــ 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بخاصية البساطة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.80 - 3.97). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتسم المعلومات والبيانات المستخرجة من نظام دعم القرارات المستخدم بالبساطة والوضوح" بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.91)، وانحراف معياري بلغ (0.65)، فيما حصلت الفقرة "تعتبر المعلومات والبيانات المستخرجة بواسطة نظام دعم القرارات المستخدم مختصرة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.91) وانحراف معياري (0.75). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد البساطة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بخاصية البساطة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية خاصية البساطة كمتغير من متغيرات نظم دعم القرارات في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لسهولة التحكم بالنظام

ت	سهولة التحكم بالنظام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
15	يسهل التحكم بعمل نظام دعم القرارات المستخدم من حيث تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية المتاحة	4.13	0.68	20.252	0.000	1	مرتفعة
16	يساهم نظام دعم القرارات المستخدم بتقديم تقارير دورية ومختلفة تغطي كافة جوانب العمل	4.09	0.71	20.174	0.000	2	مرتفعة
17	يستخدم نظام دعم القرارات في عرض البيانات حسب حاجة المستخدم من مخططات ورسوم بيانية	4.02	0.77	18.401	0.000	5	مرتفعة
18	يساهم نظام دعم القرارات المستخدم بالعمل على سرعة أداء العمل بشكل ملحوظ	4.04	0.76	19.643	0.000	4	مرتفعة
19	يعمل نظام دعم القرارات المستخدم على اكتشاف الأخطاء وإصدار رسائل خاصة بهذه الأخطاء	4.07	0.74	20.154	0.000	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسهولة التحكم بالنظام	4.07	0.73				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

يشير الجدول رقم (4 ـ 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بخاصية سهولة التحكم بالنظام. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.02 - 4.13). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يسهل التحكم بعمل نظام دعم القرارات المستخدم من حيث تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية المتاحة" بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة "يستخدم نظام دعم القرارات في عرض البيانات حسب حاجة المستخدم من مخططات

ورسوم بيانية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.02) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.07) وانحراف معياري (0.77). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد سهولة التحكم بالنظام بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بخاصية سهولة التحكم بالنظام حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية خاصية سهولة التحكم بالنظام كمتغير من متغيرات نظم دعم القرارات في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية للمرونة والقدرة على التكيف

ت	المرونة والقدرة على التكيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	*Sig مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
20	يمتاز نظام دعم القرارات المستخدم بقدرة على توفير المعلومات بالرغم من تزايد حجم العمليات التشغيلية	4.01	0.64	19.514	0.000	1	مرتفعة
21	تتمتع المعلومات بالدقة والموثوقية المطلوبة على الرغم من تزايد حجم العمليات التشغيلية	4.00	0.67	18.915	0.000	2	مرتفعة
22	تستخدم الشركة أجهزة وبرمجيات متطورة توفر السرعة في الدخول والحصول على المعلومات	3.99	0.68	18.893	0.000	3	مرتفعة
23	يوفر نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة كافة المعلومات التي تلبي حاجات متخذي القرار	3.89	0.74	16.573	0.000	4	مرتفعة
24	نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة يمكن من التنبؤ بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية	3.88	0.75	15.951	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة والقدرة على التكيف	3.95	0.70				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

يشير الجدول رقم (4 ـ 6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بخاصية المرونة والقدرة على التكيف. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.88 - 4.01). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يمتاز نظام دعم القرارات المستخدم بقدرة على توفير المعلومات بالرغم من تزايد حجم العمليات التشغيلية" بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.95)، وانحراف معياري بلغ (0.64)، فيما حصلت الفقرة "نظام

دعم القرارات المستخدم في الشركة يمكن من التنبؤ بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.88) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.95) وانحراف معياري (0.75). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد المرونة والقدرة على التكيف بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بخاصية المرونة والقدرة على التكيف حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية خاصية المرونة والقدرة على التكيف كمتغير من متغيرات نظم دعم القرارات في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لسهولة وإمكانية الاتصال

ت	سهولة وإمكانية الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
25	يستخدم نظام دعم القرارات في الشركة شبكة اتصال لنقل البيانات والمعلومات بين كافة الوحدات الإدارية	3.95	0.71	18.282	0.000	4	مرتفعة
26	سرعة شبكة الاتصال المستخدمة والمرتبطة بنظام دعم القرارات كافية لإنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المناسب	4.01	0.69	19.167	0.000	3	مرتفعة
27	شبكة الاتصال المستخدمة والمرتبطة بنظام دعم القرارات تربط جميع الإدارات والأقسام في الشركة معاً	4.11	0.66	20.462	0.000	1	مرتفعة
28	هناك تكامل وتنسيق متبادل بين الأقسام المختلفة في الشركة فيما يتعلق بالخطط والأهداف المراد تحقيقها	3.94	0.73	16.484	0.000	5	مرتفعة
29	يمكن نظام دعم القرارات الحالي من تدفق وتبادل المعلومات في الشركة بسهولة	4.06	0.67	19.376	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسهولة وإمكانية الاتصال	4.01	0.69				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

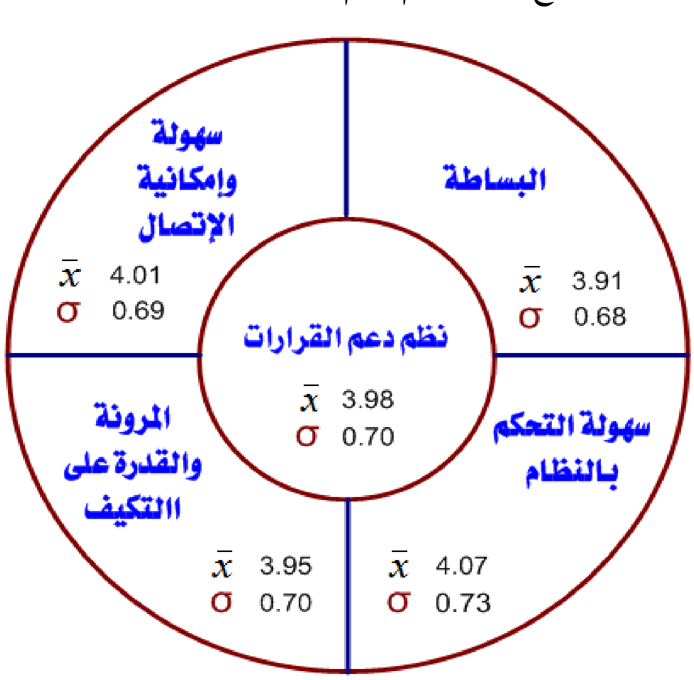
يشير الجدول رقم (4 ـ 7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بخاصية سهولة وإمكانية الاتصال. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.94 - 4.11). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "شبكة الاتصال المستخدمة والمرتبطة بنظام دعم القرارات تربط جميع الإدارات والأقسام في الشركة معاً" بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.01)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، فيما حصلت الفقرة "هناك تكامل وتنسيق متبادل بين الأقسام المختلفة في الشركة فيما يتعلق بالخطط والأهداف المراد تحقيقها"

على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.01) وانحراف معياري (0.73). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد سهولة وإمكانية الاتصال بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بخاصية سهولة وإمكانية الاتصال حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية خاصية سهولة وإمكانية الاتصال كمتغير من متغيرات نظم دعم القرارات في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويمكن تصوير نتائج متغير نظم دعم القرارات بمحاوره الأساسية بالشكل (4ـ2).

شكل (4ـ2)

خلاصة نتائج متغير نظم دعم القرارات بمحاوره الأساسية



المصدر: من إعداد الباحث

حيث يبين الشكل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات نظم دعم القـرارات كل على حدى ومن خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المـتغيرات تم استخراج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لنظم دعم القرارات.

ثالثاً: جودة القرارات الإستراتيجية:

لوصف مستوى أهمية جودة القرارات الإستراتيجية (**الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه**) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـــ8) ؛ (4ـــ9)؛(4ـــ10).

جدول (4ـ8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لخاصية الاستثنائية

ت	الإستثنائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
30	يحقق نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة مساهمة جوهرية في تقديم خدمات تنفرد بها الشركة	3.69	0.87	17.028	0.000	5	مرتفعة
31	يساهم نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة بتوسيع آفاق التحديث والتجديد في تقديم الخدمات	3.70	0.82	17.766	0.000	4	مرتفعة
32	يساهم نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة في تحديد آليات التوسع والانتشار الجغرافي للشركة	3.75	0.79	17.990	0.000	3	مرتفعة
33	يساهم نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة في منح الشركة باختيار نوع واتجاه التحالفات مع المؤسسات الأخرى	3.79	0.78	19.674	0.000	2	مرتفعة
34	يساهم نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة بتحديد وسائل تخفيض تكاليف تقديم الخدمات	3.83	0.76	20.140	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستثنائية	3.75	0.80				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

يشير الجدول رقم (4 ـ 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بخاصية الاستثنائية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.69 - 3.83). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يساهم نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة بتحديد وسائل تخفيض تكاليف تقديم الخدمات" بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، فيما حصلت الفقرة "يحقق نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة مساهمة جوهرية في تقديم خدمات تنفرد بها الشركة" على المرتبة

الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.69) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.75) وانحراف معياري (0.87). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الاستثنائية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بخاصية الاستثنائية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية خاصية الإستثنائية كمتغير من متغيرات جودة القرارات الاستراتيجية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لخاصية الاستمرارية

ت	الاستمرارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
35	يُمكن نظام دعم القرارات المستخدم من تطوير آليات إنتاج المعلومات لزيادة جودة القرارات المتخذة	3.85	0.80	20.093	0.000	1	مرتفعة
36	يوفر نظام دعم القرارات كافة المعلومات لاتخاذ قرارات ذات جودة عالية	3.66	0.97	13.794	0.000	5	متوسطة
37	يوفر نظام دعم القرارات المستخدم معلومات كمية ونوعية ذات قدرة تنبؤية تساعد باتخاذ القرارات المتعلقة بصياغة وتصميم الخطط المستقبلية	3.75	0.93	17.558	0.000	4	مرتفعة
38	استخدام نظام دعم القرارات يساهم في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للشركة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية	3.82	0.88	17.798	0.000	3	مرتفعة
39	يوفر نظام دعم القرارات معايير ومؤشرات تمكن إدارة الشركة من اكتشاف الانحرافات	3.83	0.83	19.106	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإستمرارية	3.78	0.88				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

يشير الجدول رقم (4 ـ 9) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بخاصية الاستمرارية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.66 - 3.85). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يُمكن نظام دعم القرارات المستخدم من تطوير آليات إنتاج المعلومات لزيادة جودة القرارات المتخذة" بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.78)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، فيما حصلت الفقرة "يوفر نظام دعم القرارات كافة

المعلومات لاتخاذ قرارات ذات جودة عالية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.66) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.78) وانحراف معياري (0.97). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد الاستمرارية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بخاصية الاستمرارية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية خاصية الاستمرارية كمتغير من متغيرات جودة القرارات الإستراتيجية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4ـ10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t المحسوبة ومستوى الأهمية لخاصية التوجيهيه

ت	التوجيهيه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
40	يساهم نظام دعم القرارات ببيان طرق التوجيه بتخصيص الموارد على الفرص المتاحة بمجالي الأسواق والخدمات	3.84	0.76	15.873	0.000	4	مرتفعة
41	يساهم نظام دعم القرارات ببيان طرق توجه الشركة نحو التركيز على التوسع في أسواقها	3.92	0.69	18.168	0.000	2	مرتفعة
42	يساهم نظام دعم القرارات ببيان طرق توجه الشركة نحو التركيز على التنويع في خدماتها	3.96	0.67	18.238	0.000	1	مرتفعة
43	يعمل نظام دعم القرارات في الشركة على توفير معلومات لبيان طرق تخطيط العمليات التسويقية والسياسات البيعية	3.89	0.74	17.012	0.000	3	مرتفعة
44	يعمل نظام دعم القرارات في الشركة على توفير معلومات أساسية لبيان طرق تخطيط الموارد المادية والمالية والبشرية	3.80	0.78	14.595	0.000	5	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجيهيه		3.88	0.73				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.67)

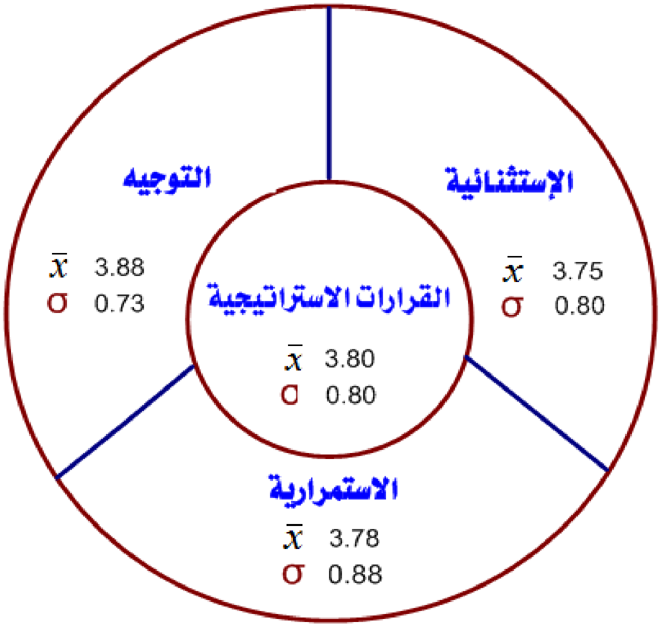
يشير الجدول رقم (4ـ10) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بخاصية التوجيهيه. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.80-3.96). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يساهم نظام دعم القرارات ببيان طرق توجه الشركة نحو التركيز على التنويع في خدماتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (0.67)، فيما حصلت الفقرة "يعمل نظام دعم القرارات في الشركة على

توفير معلومات أساسية لبيان طرق تخطيط الموارد المادية والمالية والبشرية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.88) وانحراف معياري (0.78). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول بعد التوجيهيه بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية هذا البعد. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بخاصية التوجيهيه حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية خاصية التوجيهيه كمتغير من متغيرات جودة القرارات الإستراتيجية في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويمكن تصوير نتائج متغير جودة القرارات الإستراتيجية بمحاوره الأساسية بالشكل (4ـ3).

شكل (4ـ3)

خلاصة نتائج متغير جودة القرارات الإستراتيجية بمحاوره الأساسية



المصدر: من إعداد الباحث

حيث يبين الشكل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات جودة القرارات الإستراتيجية كل على حدى ومن خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات تم استخراج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام جودة القرارات الإستراتيجية.

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط ثم تحليل المسار باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المعرفة الضمنية بمتغيراتها على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 11).

جدول (4 ــ 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير المعرفة الضمنية بمتغيراتها على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		DF درجات الحرية
جودة القرارات الإستراتيجية	0.729	0.532	44.321	0.000	الخبرة	0.242	3
					المهارة	0.041	57
					التفكير	0.253	60
الاستثنائية	0.668	0.447	42.222	0.000	الخبرة	0.046	3
					المهارة	0.124	57
					التفكير	0.149	60
الاستمرارية	0.649	0.422	38.137	0.000	الخبرة	0.125	3
					المهارة	0.093	57
					التفكير	0.137	60
التوجيهية	0.618	0.382	32.363	0.000	الخبرة	0.092	3
					المهارة	0.098	57
					التفكير	0.162	60

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**)

يوضح الجدول (4 ـــ 11) تـأثير المعرفـة الـضمنية بمتغيراتهـا علـى جـودة القـرارات الإسـتراتيجية في شـركات الاتـصالات الخلويـة بدولـة الكويـت. إذ أظهـرت نتـائج التحليـل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.668) عند مـستوى ($\alpha \leq$ **0.05**). أما معامل التحديد ***R^2*** فقد بلغ (0.532)، أي أن ما قيمته (0.532) من التغيرات في

جودة القرارات الإستراتيجية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمعرفة الضمنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.242) لمتغير الخبرة ؛ (0.041) لمتغير المهارة ؛ (0.253) لمتغير التفكير. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (42.222) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يوضح الجدول (4 – 11) أثر المعرفة الضمنية بمتغيراتها على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من حيث الاستثنائية ؛ والاستمرارية ؛ والتوجيهيه. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من حيث الاستثنائية ؛ والاستمرارية ؛ والتوجيهيه. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الاستراتيجية (الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من حيث الاستثنائية ؛ والاستمرارية ؛ والتوجيهيه تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على جودة القرارات الاستراتيجية (الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الخبرة على جودة القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من حيث الاستثنائية ؛ والاستمرارية ؛ والتوجيهيه ، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

جدول (4 – 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير الخبرة على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من حيث الاستثنائية ؛ والاستمرارية ؛ والتوجيهيه

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
جودة القرارات الإستراتيجية	0.646	0.417	48.701	0.000	0.493	1
						59
						60
الاستثنائية	0.607	0.369	39.765	0.000	0.509	1
						59
						60
الاستمرارية	0.593	0.352	36.895	0.000	0.599	1
						59
						60
التوجيهيه	0.360	0.129	10.109	0.000	0.407	1
						59
						60

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**)

يوضح الجدول (4 ــ 12) تأثير الخبرة على جودة القرارات الإستراتيجية بمتغيراتها.

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخبرة على جودة القرارات الإستراتيجية بمتغيراتها، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.646) بين الخبرة وجودة القرارات الإستراتيجية و (0.607) ؛ (0.593) ؛ (0.360) بين الخبرة من جهة وكل من الاستثنائية والاستمرارية والتوجيهيه من جهة اخرى على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.417) للخبرة وجود القرارات الإستراتيجية و(0.369) ؛ (0.352) ؛ (0.129) للخبرة من جهة وكل من الاستثنائية والاستمرارية والتوجيهيه من جهة أخرى على التوالي، أي أن ما قيمته (0.417) من جود القرارات الإستراتيجية و (0.369) من الاستثنائية؛ (0.352) من الاستمرارية؛ (0.129) من التوجيهيه ناتج عن التغير في مستوى الخبرة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β لجودة القرارات الإستراتيجية (0.493). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الخبرة يؤدي إلى زيادة في جودة القرارات الإستراتيجية بقيمة (0.493). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (48.701) للخبرة على جودة القرارات الإستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**). كما يوضح الجدول (4 ــ 12) أثر الخبرة على كل متغير من متغيرات جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ، والاستمرارية ، والتوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخبرة على متغيرات جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ، والاستمرارية ، والتوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجـود تـأثير ذو دلالـة معنويـة للخـبرة علـى جـودة القـرارات الاسـتراتيجية (الاسـتثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المهارة على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من حيث الاستثنائية ، والاستمرارية ، والتوجيهيه ، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 13).

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير المهارة على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من حيث الاستثنائية ؛ والاستمرارية ؛ والتوجيهيه

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
جودة القرارات الإستراتيجية	0.570	0.325	32.675	0.000	0.426	1 59 60
الاستثنائية	0.551	0.303	29.625	0.000	0.687	1 59 60
الاستمرارية	0.507	0.224	20.047	0.000	0.871	1 59 60
التوجيهيه	0.321	0.103	6.672	0.000	0.386	1 59 60

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le$ **0.05**)

يوضح الجدول (4 – 13) تأثير المهارة على جودة القرارات الإستراتيجية بمتغيراتها. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمهارة على جودة القرارات الإستراتيجية بمتغيراتها، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.570) بين المهارة وجودة القرارات الإستراتيجية و (0.551) ؛ (0.507) ؛ (0.321) بين المهارة من جهة وكل من الاستثنائية والاستمرارية والتوجيهيه من جهة أخرى على التوالي عند مستوى ($\alpha \le 0.05$).

أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.325) للمهارة وجود القرارات الإستراتيجية و(0.303) ؛

(0.224) ؛ (0.103) للمهارة من جهة وكل من الاستثنائية والاستمرارية والتوجيهيه من جهة أخرى على التوالي، أي أن ما قيمته (0.325) من جود القرارات الإستراتيجية و (0.303) من الاستثنائية؛ (0.224) من الاستمرارية؛ (0.103) من التوجيهيه ناتج عن التغير في مستوى المهارة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β لجودة القرارات الإستراتيجية (0.426). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى المهارة يؤدي إلى زيادة في جودة القرارات الإستراتيجية بقيمة (0.426). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (32.675) للمهارة على جودة القرارات الإستراتيجية وهي دالة عند مستوى (**0.05** ≥ α). كما يوضح الجدول (4 — 13) أثر المهارة على كل متغير من متغيرات جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ؛ والاستمرارية ؛ والتوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارة على متغيرات جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ؛ والاستمرارية ؛ والتوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمهارة على جودة القرارات الاستراتيجية (الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التفكير على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من حيث الاستثنائية ؛ والاستمرارية ؛ والتوجيهيه، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير التفكير على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من حيث الاستثنائية ؛ والاستمرارية ؛ والتوجيهيه

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
جودة القرارات الإستراتيجية	0.535	0.287	23.297	0.000	0.643	1 59 60
الاستثنائية	0.437	0.191	19.373	0.000	0.712	1 59 60
الاستمرارية	0.357	0.128	12.004	0.000	0.729	1 59 60
التوجيهيه	0.280	0.078	4.935	0.000	0.250	1 59 60

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**)

يوضح الجدول (4 ــ 14) تأثير التفكير على جودة القرارات الإستراتيجية بمتغيراتها. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير على جودة القرارات الإستراتيجية بمتغيراتها، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.535) بين التفكير وجودة القرارات الإستراتيجية و (0.437) ؛ (0.357) ؛ (0.280) بين التفكير من جهة وكل من الاستثنائية والاستمرارية والتوجيهيه من جهة اخرى على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.287) للتفكير وجود القرارات الإستراتيجية و(0.191) ؛ (0.128) ؛ (0.078) للتفكير من جهة وكل من الاستثنائية والاستمرارية والتوجيهيه من جهة اخرى على التوالي، أي أن ما قيمته (0.287) من جودة القرارات الإستراتيجية و (0.191) من الاستثنائية؛ (0.128) من الاستمرارية؛ (0.078) من التوجيهيه ناتج عن التغير في مستوى المهارة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β لجودة القرارات الإستراتيجية (0.643). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التفكير يؤدي إلى زيادة في جودة القرارات الإستراتيجية بقيمة (0.643). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (23.297) للتفكير على جودة القرارات الإستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq \mathbf{0.05}$). كما يوضح الجدول (4 ــ 14) أثر التفكير على كل متغير من متغيرات جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ؛ والاستمرارية ؛ والتوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير على متغيرات جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ؛ والاستمرارية ؛ والتوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجـود تـأثير ذو دلالـة معنويـة للـتفكير علـى جـودة القـرارات الإسـتراتيجية (الاسـتثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على نظم دعم القرارات (البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة والقدرة على التكيف ؛ سهولة وإمكانية الاتصال) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المعرفة الضمنية بمتغيراتها على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 15).

جدول (4 ــ 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير المعرفة الضمنية بمتغيراتها على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		DF درجات الحرية
نظم دعم القرارات	0.886	0.786	69.633	0.000	الخبرة	0.439	3
					المهارة	0.297	57
					التفكير	0.433	60
البساطة	0.945	0.894	159.432	0.000	الخبرة	0.765	3
					المهارة	0.064	57
					التفكير	0.325	60
سهولة التحكم بالنظام	0.795	0.632	32.623	0.000	الخبرة	0.662	3
					المهارة	0.025	57
					التفكير	0.423	60
المرونة والقدرة على التكيف	0.858	0.737	53.147	0.000	الخبرة	0.328	3
					المهارة	0.433	57
					التفكير	0.438	60
سهولة وإمكانية الاتصال	0.852	0.726	50.273	0.000	الخبرة	0.329	3
					المهارة	0.643	57
					التفكير	0.175	60

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 15) تأثير المعرفة الضمنية بمتغيراتها على نظم دعـم القـرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تـأثير ذي دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على نظم دعم القرارات في شـركات الاتـصالات الخلويـة

بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.886) عند مستوى (**0.05** ≥ α). أما معامل التحديد ***R²*** فقد بلغ (0.786)، أي أن ما قيمته (0.786) من التغيرات في نظم دعم القرارات ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمعرفة الضمنية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.439) لمتغير الخبرة؛ (0.297) لمتغير المهارة؛ (0.433) لمتغير التفكير. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة والتي بلغت (69.633) وهي دالة عند مستوى (0.05 ≥ α). كما يوضح الجدول (4 – 15) أثر المعرفة الضمنية بمتغيراتها على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من حيث البساطة؛ وسهولة التحكم بالنظام؛ والمرونة والقدرة على التكيف؛ وسهولة وإمكانية الاتصال. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من حيث البساطة؛ وسهولة التحكم بالنظام؛ والمرونة والقدرة على التكيف؛ وسهولة وإمكانية الاتصال. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة؛ المهارة؛ التفكير) على نظم دعم القرارات (البساطة؛ سهولة التحكم بالنظام؛ المرونة والقدرة على التكيف؛ سهولة وإمكانية الاتصال) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات المعرفة الضمنية على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت تم تقسيم الفرضية الرئيسة الثانية إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخبرة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الخبرة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير الخبرة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
نظم دعم القرارات	0.786	0.617	95.127	0.000	0.562	1
						59
						60

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 16) تأثير الخبرة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخبرة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.786) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.617)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.562). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في

مستوى الخبرة يؤدي إلى زيادة في نظم دعم القرارات بقيمة (0.562). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة والتي بلغت (95.127) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للخبرة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المهارة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 17).

جدول (4 – 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير المهارة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
نظم دعم القرارات	0.785	0.616	94.808	0.000	0.703	1
						59
						60

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 17) تأثير المهارة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمهارة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.785) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.616)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.703). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى المهارة يؤدي إلى زيادة في الاستفادة من نظم دعم القرارات بقيمة (0.703). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة والتي بلغت (94.808) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمهارة على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التفكير على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 18).

جدول (4 ـ 18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير التفكير على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
نظم دعم القرارات	0.830	0.689	130.963	0.000	0.551	1
						59
						60

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 ـ 18) تأثير التفكير على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتفكير على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.830) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.689)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.551). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التفكير يؤدي إلى زيادة في الاستفادة من نظم دعم القرارات بقيمة (0.551). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة والتي بلغت (130.963) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتفكير على نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنظم دعم القرارات (البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة والقدرة على التكيف ؛ سهولة وإمكانية الاتصال) على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر نظم دعم القرارات بمتغيراتها على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 19).

جدول (4 ــ 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير نظم دعم القرارات بمتغيراتها على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		DF درجات الحرية
جودة القرارات الإستراتيجية	0.822	0.676	29.202	0.000	البساطة	0.051	4
					سهولة التحكم	0.161	56
					المرونة	0.391	
					سهولة الاتصال	0.174	60

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 19) تأثير نظم دعم القرارات بمتغيراتها على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنظم دعم القرارات بمتغيراتها على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط ***R***

(0.822) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.676)، أي أن ما قيمته (0.676) من التغيرات في جودة القرارات الإستراتيجية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بنظم دعم القرارات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.051) لمتغير البساطة ؛ (0.161) لمتغير سهولة التحكم بالنظام ؛ (0.391) لمتغير المرونة والقدرة على التكيف ؛ (0.174) لمتغير سهولة وإمكانية الاتصال. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.202) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$).

وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنظم دعم القرارات (البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة والقدرة على التكيف ؛ سهولة وإمكانية الاتصال) على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت تم تقسيم الفرضية الرئيسة الثالثة إلى أربعة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبساطة على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر البساطة على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 20).

جدول (4 – 20)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير البساطة على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
جودة القرارات الإستراتيجية	0.602	0.362	33.474	0.000	0.512	1
						59
						60

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 20) تأثير البساطة على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبساطة على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.602) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.362)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.512). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى البساطة يؤدي إلى زيادة في جودة القرارات الإستراتيجية المتخذة

بقيمة (0.512). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة والتي بلغت (33.474) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبساطة على جودة القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسهولة التحكم بالنظام على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر سهولة التحكم بالنظام على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 21).

جدول (4 ــ 21)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير سهولة التحكم بالنظام على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
جودة القرارات الإستراتيجية	0.677	0.459	49.983	0.000	0.446	1
						59
						60

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــــ 21) تأثير سهولة التحكم بالنظام على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسهولة التحكم بالنظام على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.677) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.459)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.446). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى سهولة التحكم بالنظام سيؤدي إلى زيادة في جودة القرارات الإستراتيجية المتخذة بقيمة (0.446). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة والتي بلغت (49.983) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسهولة التحكم بالنظام على جودة القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة والقدرة على التكيف على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المرونة والقدرة على التكيف على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 22).

جدول (4 ــ 22)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير المرونة والقدرة على التكيف على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
جودة القرارات الإستراتيجية	0.805	0.648	108.724	0.000	0.310	1
						59
						60

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 22) تأثير المرونة والقدرة على التكيف على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة والقدرة على التكيف على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.805) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد ***R^2*** فقد بلغ (0.648)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.310). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى المرونة وقدرة النظام على التكيف سيؤدي إلى زيادة في جودة القرارات الإستراتيجية المتخذة بقيمة (0.310). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة والتي بلغت (108.724) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمرونة والقدرة على التكيف على جودة القرارات الاستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسهولة وإمكانية الاتصال على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر سهولة وإمكانية الاتصال على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 23).

جدول (4 – 23)

نتائج اختبار تحليل الانحدار لتأثير سهولة وإمكانية الاتصال على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية
جودة القرارات الإستراتيجية	0.680	0.463	50.771	0.000	0.373	1
						59
						60

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 23) تأثير سهولة وإمكانية الاتصال على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل

الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسهولة وإمكانية الاتصال على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.680) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.463)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.373). وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى سهولة وإمكانية الاتصال سيؤدي إلى زيادة في جودة القرارات الإستراتيجية المتخذة بقيمة (0.373). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة ***F*** المحسوبة والتي بلغت (50.771) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لسهولة وإمكانية الاتصال على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 5 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود

أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وكما هو موضح بالجدول (4 – 24).

يوضح الجدول (4 – 24) نتائج تحليل المسار لتأثير المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (39.902)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.991) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.973) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للمعرفة الضمنية على نظم دعم القرارات (0.521)، وهو ما يشير إلى أن المعرفة الضمنية تؤثر على نظم دعم القرارات، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية من شأنه توليد تأثير على نظم دعم القرارات. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لنظم دعم القرارات على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت (0.407)، وهو ما يشير إلى أن نظم دعم القرارات تؤثر على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بنظم دعم القرارات من شأنه توليد تأثير على جودة

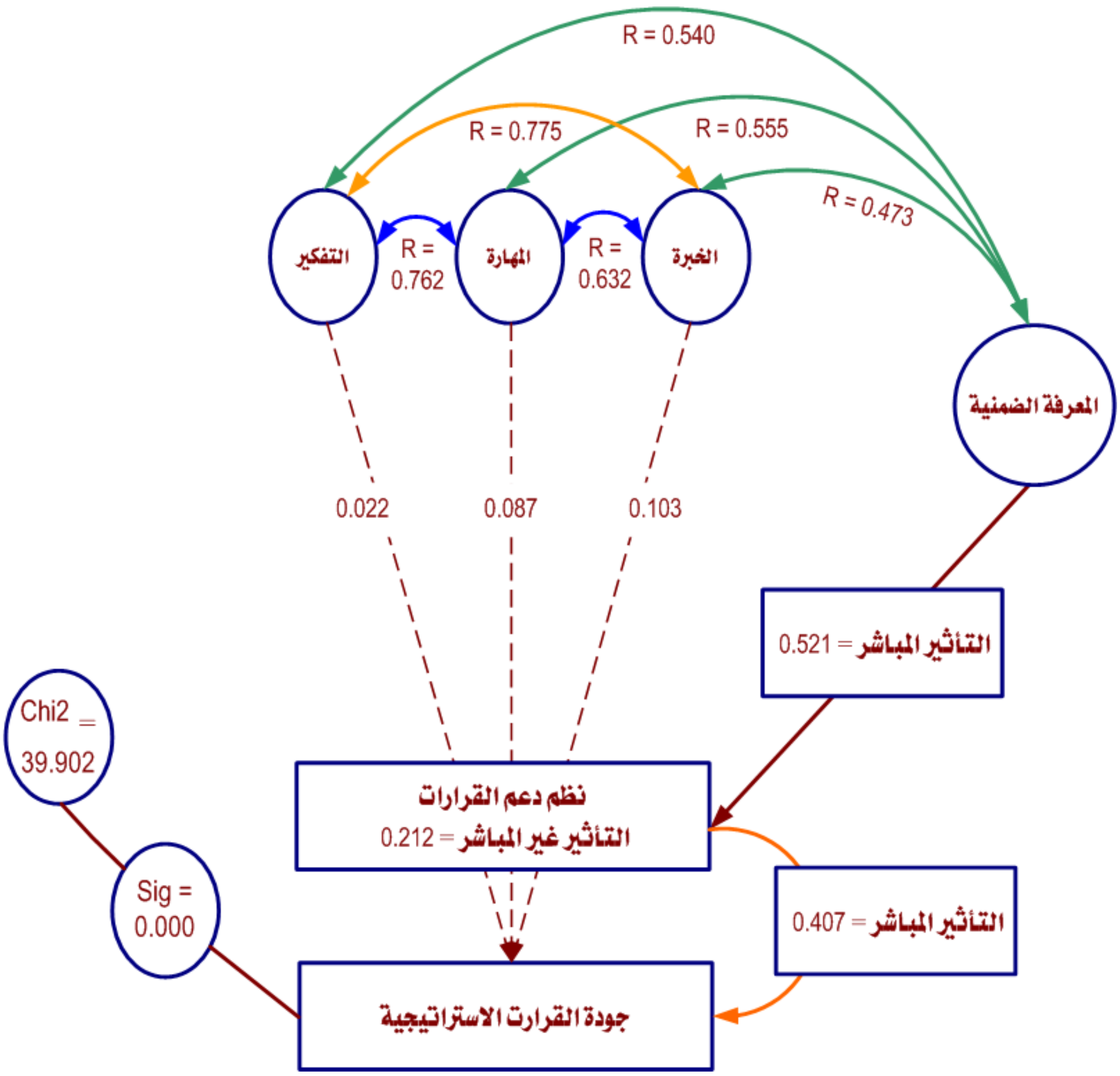
القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. وقد بلغ التاثير غير المباشر للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت بوجود نظم دعم القرارات (0.212)، وهو ما يؤكد أن نظم دعم القرارات تلعب دوراً في تأثير المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت في ظل وجود نظم دعم القرارات كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية من قبل شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت في ظل وجود نظم دعم قرارات فاعلة من شأنه التأثير في جودة القرارات الإستراتيجية لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة؛ المهارة؛ التفكير) على جودة القرارات الاستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

والشكل (4 – 4) يبين التأثير المباشر للمعرفة الضمنية على نظم دعم القرارات والتأثيرات غير المباشرة للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

شكل (4ـ4)

التأثير المباشر والغير مباشر بين المعرفة الضمنية ونظم دعم القرارات وجودة القرارات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث

وللتحقق من التأثير غير المباشر لكل مكون من مكونات نظم دعم القرارات المعتمدة في الدراسة على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، تم استخدام تحليل المسار،كما هو موضح بالجداول (4ـ25) ، (4ـ26) ، (4ـ27) ، (4ـ28).

جدول (4 – 24)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	Chi² المحسوبة	Chi² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التأثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات	39.902	3.841	0.991	0.973	0.000	المعرفة الضمنية على نظم دعم القرارات	0.521	*0.212	0.000
						نظم دعم القرارات على جودة القرارات الإستراتيجية	0.407		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

يوضح الجدول (4 ـ 25) نتائج تحليل المسار لتأثير المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية البساطة في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت.

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية البساطة في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (51.833)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.962) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.935) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للمعرفة الضمنية على بساطة نظم دعم القرارات (0.602)، وهو ما يشير إلى أن المعرفة الضمنية تؤثر على خاصية البساطة، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية من شأنه توليد تأثير في خاصية البساطة. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لخاصية البساطة على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت (0.457)، وهو ما يشير إلى أن خاصية البساطة تؤثر على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بخاصية البساطة من شأنه توليد تأثير على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. وقد بلغ التاثير غير المباشر للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية

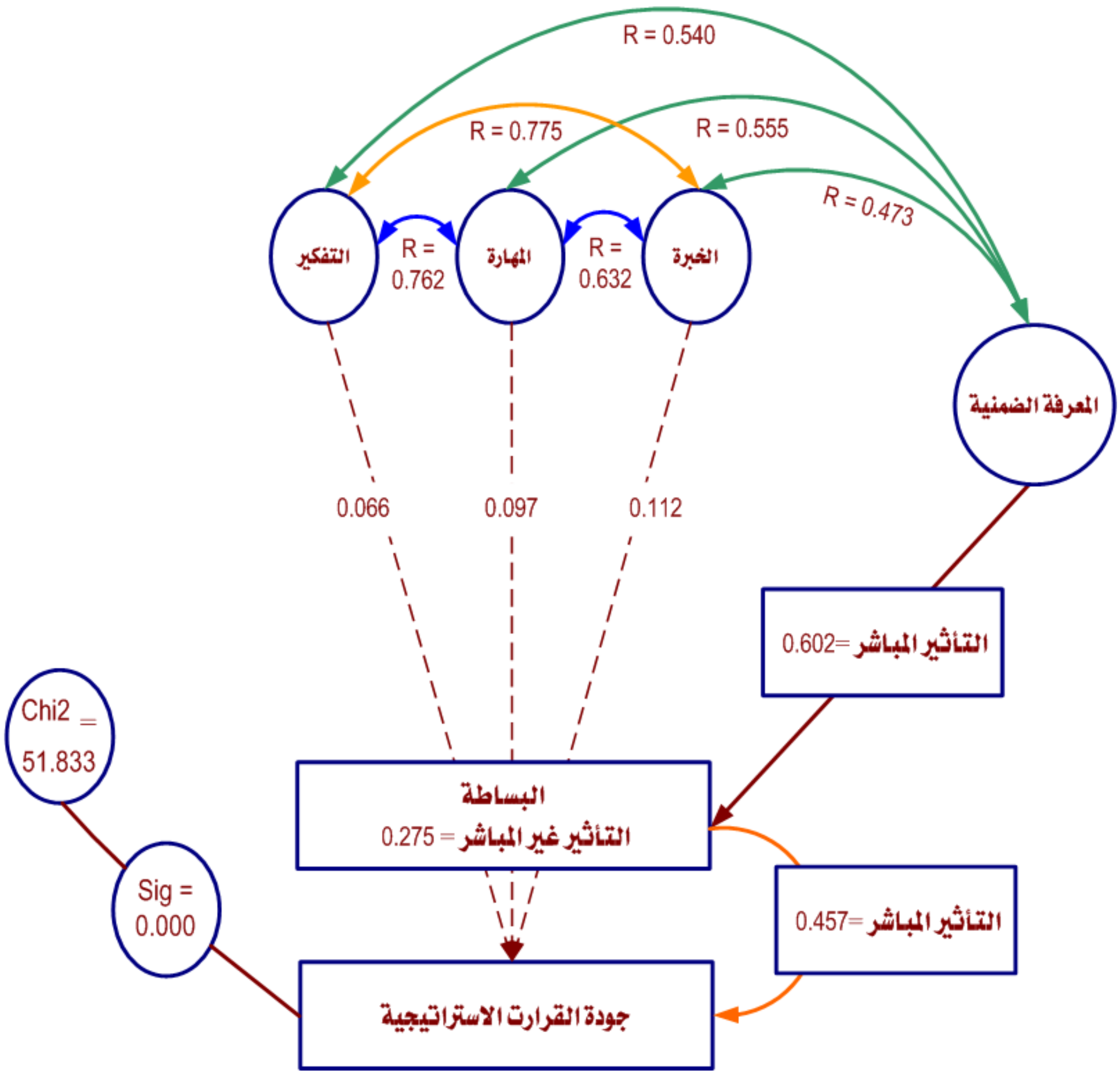
بدولة الكويت بوجود خاصية البساطة (0.275)، وهو ما يؤكد أن خاصية بساطة نظم دعم القرارات تلعب دوراً في تأثير المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت في ظل وجود خاصية البساطة كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية من قبل شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت في ظل وجود خاصية البساطة من شأنه التأثير بجودة القرارات الإستراتيجية لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية البساطة في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

والشكل (4 – 5) يبين التأثير المباشر للمعرفة الضمنية على نظم دعم القرارات والتأثيرات غير المباشرة للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية البساطة في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

شكل (4ـ5)

التأثير المباشر والغير مباشر بين المعرفة الضمنية وخاصية البساطة وجودة القرارات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث

جدول (4 – 25)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية البساطة في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التأثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية البساطة	51.833	3.841	0.962	0.935	0.000	المعرفة الضمنية على خاصية البساطة	0.602	* 0.275	0.000
						خاصية البساطة على جودة القرارات الإستراتيجية	0.457		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

يوضح الجدول (4 – 26) نتائج تحليل المسار لتأثير المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة التحكم بالنظام في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة التحكم بالنظام في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (42.695)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.947) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.927) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للمعرفة الضمنية على سهولة التحكم بالنظام (0.447)، وهو ما يشير إلى أن المعرفة الضمنية تؤثر على سهولة التحكم بالنظام، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية من شأنه توليد تأثير في سهولة التحكم بالنظام. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لسهولة التحكم بالنظام على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت (0.489)، وهو ما يشير إلى أن خاصية سهولة التحكم بالنظام تؤثر على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بخاصية سهولة التحكم بالنظام من شأنه توليد تأثير على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. وقد بلغ التاثير غير المباشر للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية

في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت بوجود خاصية سهولة التحكم بالنظام (0.233)، وهو ما يؤكد أن خاصية سهولة التحكم لنظم دعم القرارات تلعب دوراً في تأثير المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت في ظل وجود خاصية سهولة التحكم بالنظام كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية من قبل شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت في ظل وجود خاصية سهولة التحكم بالنظام من شأنه التأثير على جودة القرارات الإستراتيجية لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

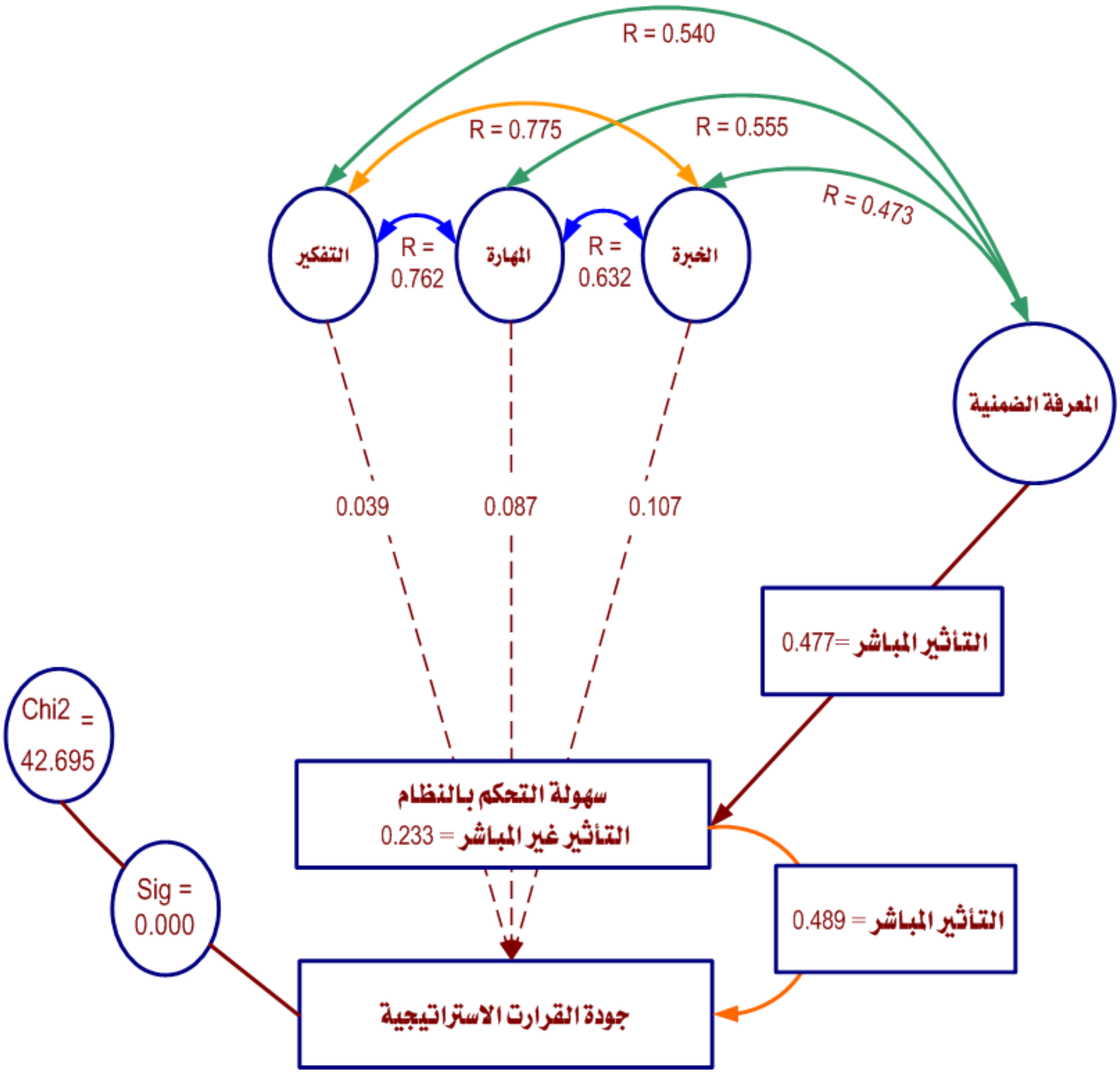
وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة التحكم بالنظام في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

والشكل (4 ــ 6) يبين التأثير المباشر للمعرفة الضمنية على خاصية سهولة التحكم بالنظام والتأثيرات غير المباشرة للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة التحكم بالنظام في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

شكل (4_6)

التأثير المباشر وغير المباشر بين المعرفة الضمنية وخاصية سهولة التحكم بالنظام وجودة

القرارات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث

جدول (4 – 26)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة التحكم بالنظام في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة التحكم بالنظام	42.695	3.841	0.947	0.927	0.000	المعرفة الضمنية على خاصية سهولة التحكم بالنظام	0.477	*0.233	0.000
						خاصية سهولة التحكم بالنظام على جودة القرارات الإستراتيجية	0.489		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

يوضح الجدول (4 – 27) نتائج تحليل المسار لتأثير المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية المرونة والقدرة على التكيف مع النظام في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية المرونة والقدرة على التكيف في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (18.248)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.988) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.986) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للمعرفة الضمنية على المرونة والقدرة على التكيف (0.478)، وهو ما يشير إلى أن المعرفة الضمنية تؤثر على المرونة والقدرة على التكيف، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية من شأنه توليد تأثير في المرونة والقدرة على التكيف مع النظام. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لسهولة التحكم بالنظام على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت (0.405)، وهو ما يشير إلى أن خاصية المرونة والقدرة على التكيف تؤثر على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بخاصية المرونة والقدرة على التكيف من شأنها توليد تأثير على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت.

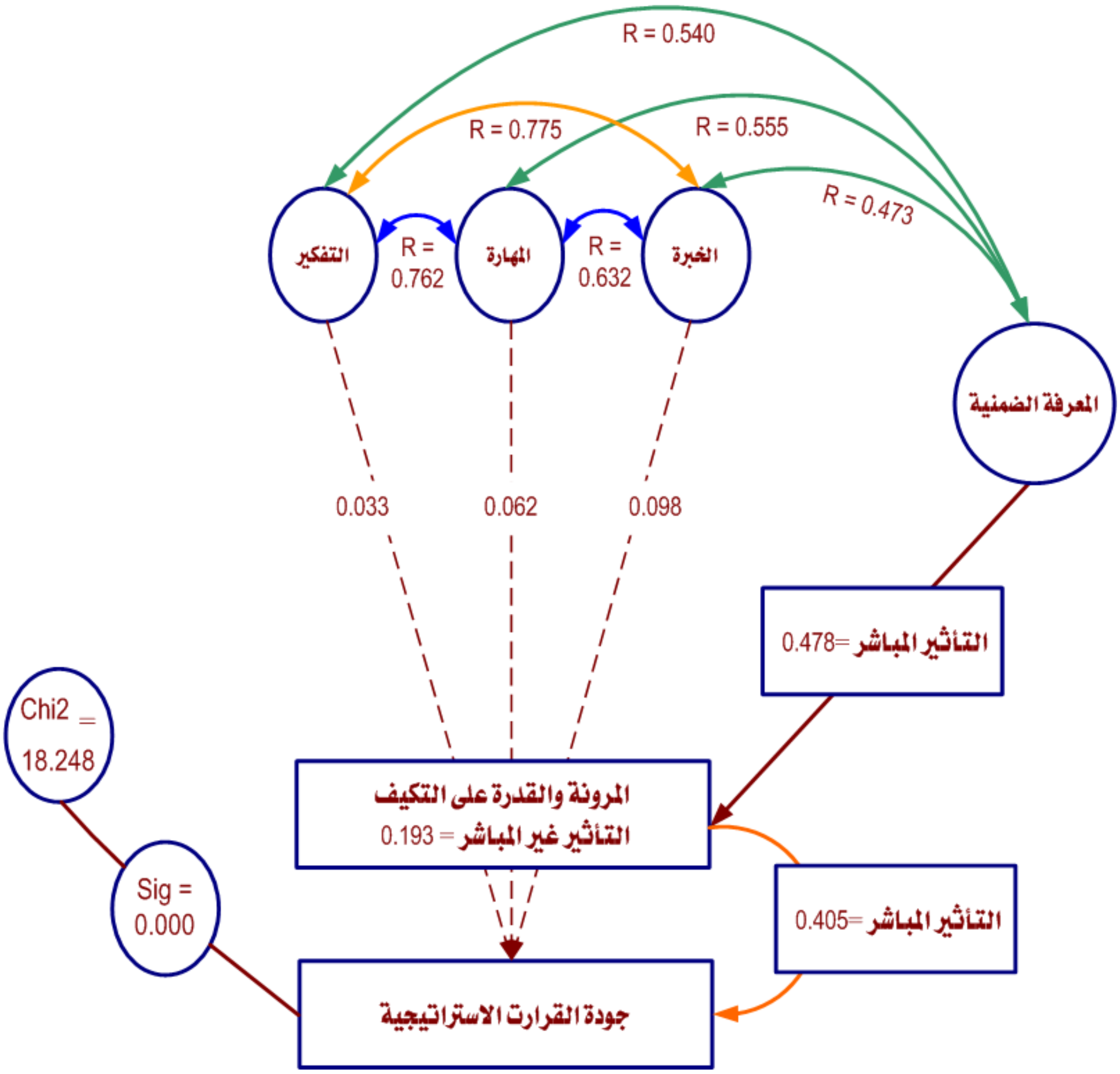
وقد بلغ التاثير غير المباشر للمعرفة الضمنية علـى جـودة القـرارات الإسـتراتيجية في شـركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت بوجود خاصية المرونة والقدرة على التكيـف (0.193)، وهـو ما يؤكد أن خاصية المرونة والقدرة على التكيف لنظم دعم القرارات تلعب دوراً في تأثير المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شـركات الاتـصالات الخلويـة بدولـة الكويـت. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للمعرفة الضمنية على جودة القـرارات الإسـتراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت في ظل وجود خاصية المرونة والقدرة علـى التكيـف كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بالمعرفة الـضمنية مـن قبـل شـركات الاتـصالات الخلويـة بدولة الكويت في ظل وجود خاصية المرونة والقدرة على التكيـف مـن شـأنه التـأثير في جـودة القرارات الإستراتيجية لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيـق جـزء مـن أهـداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية المرونة والقدرة على التكيف في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

والشكل (4 – 7) يبين التأثير المباشر للمعرفة الـضمنية علـى خاصـية المرونـة والقـدرة على التكيف والتأثيرات غير المباشـرة للمعرفـة الـضمنية علـى جـودة القـرارات الإسـتراتيجية بوجود خاصية المرونة والقدرة على التكيف في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت.

شكل (4ـ7)

التأثير المباشر وغير المباشر بين المعرفة الضمنية وخاصية المرونة والقدرة على التكيف وجودة القرارات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث

جدول (4 – 27)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية المرونة والقدرة على التكيف في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية المرونة والقدرة على التكيف	18.248	3.841	0.988	0.986	0.000	المعرفة الضمنية على خاصية المرونة والقدرة على التكيف	0.478	*0.193	0.000
						خاصية المرونة والقدرة على التكيف على جودة القرارات الإستراتيجية	0.405		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

يوضح الجدول (4 ـ 28) نتائج تحليل المسار لتأثير المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة وإمكانية الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة وإمكانية الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (41.542)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.950) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.929) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.000) وهي مساوية لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما بلغ التأثير المباشر للمعرفة الضمنية على سهولة وإمكانية الاتصال (0.442)، وهو ما يشير إلى أن المعرفة الضمنية تؤثر على سهولة وإمكانية الاتصال، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية من شأنها توليد تأثير في سهولة وإمكانية الاتصال. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لسهولة وإمكانية الاتصال على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت (0.473)، وهو ما يشير إلى أن خاصية سهولة وإمكانية الاتصال تؤثر على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بخاصية سهولة وإمكانية الاتصال من شأنه توليد تأثير على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. وقد بلغ التاثير غير المباشر للمعرفة الضمنية على

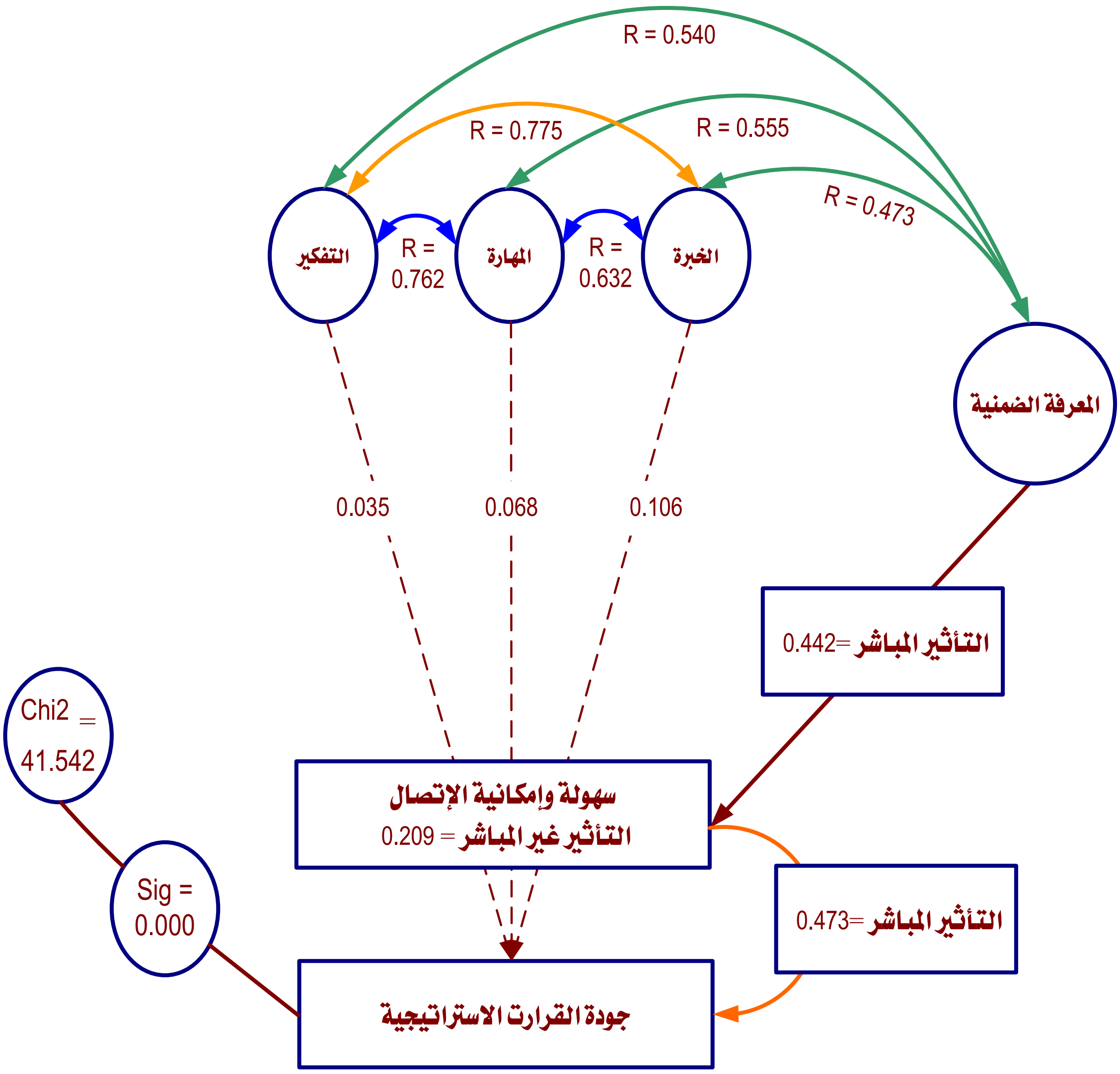
جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت بوجود خاصية سهولة وإمكانية الاتصال (0.209)، وهو ما يؤكد أن خاصية سهولة وإمكانية الاتصال لنظم دعم القرارات تلعب دوراً في تأثير المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت في ظل وجود خاصية سهولة وإمكانية الاتصال كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية من قبل شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت في ظل وجود خاصية سهولة وإمكانية الاتصال من شأنه التأثير في جودة القرارات الإستراتيجية لهذه الشركات، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة وإمكانية الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة (0.05)

والشكل (4 ــ 7) يبين التأثير المباشر للمعرفة الضمنية على خاصية سهولة وإمكانية الاتصال والتأثيرات غير المباشرة للمعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة وإمكانية الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت.

شكل (4ـ8)

التأثير المباشر والغير مباشر بين المعرفة الضمنية وخاصية سهولة وإمكانية الاتصال وجودة القرارات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث

جدول (4 – 28)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة وإمكانية الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت

البيان	Chi^2 المحسوبة	Chi^2 الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة وإمكانية الاتصال	41.542	3.841	0.950	0.929	0.000	المعرفة الضمنية على خاصية سهولة وإمكانية الاتصال	0.442	*0.209	0.000
						خاصية سهولة وإمكانية الاتصال على جودة القرارات الإستراتيجية	0.473		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

ويلخص الجدول (4ــ29) فرضيات الدراسة التي تم إختبارها.

جدول (4ــ29)

فرضيات الدراسة المختبرة

الفرضية	النتيجة	
	العدمي	البديل
الرئيسة الأولى: المعرفة الضمنية ← جودة القرارات الإستراتيجية	رفض	قبول
الفرعية الأولى: الخبرة ← جودة القرارات الإستراتيجية	رفض	قبول
الفرعية الثانية: المهارة ← جودة القرارات الإستراتيجية	رفض	قبول
الفرعية الثالثة: التفكير ← جودة القرارات الإستراتيجية	رفض	قبول
الرئيسة الثانية: المعرفة الضمنية ← خصائص نظم دعم القرارات	رفض	قبول
الفرعية الأولى: الخبرة ← خصائص نظم دعم القرارات	رفض	قبول
الفرعية الثانية: المهارة ← خصائص نظم دعم القرارات	رفض	قبول
الفرعية الثالثة: التفكير ← خصائص نظم دعم القرارات	رفض	قبول
الرئيسة الثالثة: نظم دعم القرارات ← جودة القرارات الإستراتيجية	رفض	قبول
الفرعية الأولى: البساطة ← جودة القرارات الإستراتيجية	رفض	قبول
الفرعية الثانية: سهولة التحكم ← جودة القرارات الإستراتيجية	رفض	قبول
الفرعية الثالثة: المرونة ← جودة القرارات الإستراتيجية	رفض	قبول
الفرعية الرابعة:سهولة الاتصال ← جودة القرارات الإستراتيجية	رفض	قبول
الرئيسة الرابعة: المعرفة الضمنية ← نظم دعم القرارات ← جودة القرارات	رفض	قبول
الفرعية الأولى: المعرفة الضمنية ← البساطة ← جودة القرارات	رفض	قبول
الفرعية الثانية: المعرفة الضمنية ← التحكم ← جودة القرارات	رفض	قبول
الفرعية الأولى: المعرفة الضمنية ← المرونة ← جودة القرارات	رفض	قبول
الفرعية الأولى: المعرفة الضمنية ← الاتصال ← جودة القرارات	رفض	قبول

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(5 -1): النتائج

(5 -2): الاستنتاجات

(5 -3): التوصيات

(5- 1): النتائج

النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

1. النتائج المتعلقة بمتغيرات المعرفة الضمنية

بالرغم من أن النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى أهمية متغيرات المعرفة الضمنية في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية عينة الدراسة كان مرتفعا، إلا ان هذه المتغيرات تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وقيم أخرى أقل منه، وجاء ترتيبها على النحو الآتي: متغير التفكير أولاً بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.97)، متغير الخبرة ثانياً بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.97)، متغير المهارة ثالثاُ بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.97).

2. النتائج المتعلقة بمتغيرات نظم دعم القرارات

بالرغم من أن النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى أهمية متغيرات نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية عينة الدراسة كان مرتفعا، إلا ان هذه المتغيرات تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وقيم أخرى أقل منه، وجاء ترتيبها على النحو الآتي: متغير سهولة التحكم بالنظام أولاً بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.98)، متغير سهولة وإمكانية الاتصال ثانياً بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.98)، متغير المرونة والقدرة على التكيف ثالثاُ بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ

(3.98). وأخيراً، متغير البساطة بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.98).

3. النتائج المتعلقة بمتغيرات جودة القرارات الإستراتيجية

أكدت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن مستوى أهمية متغيرات جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية الكويتية عينة الدراسة كان مرتفعا، إلا أنها تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وقيم أخرى أقل منه، وجاء ترتيبها على النحو الآتي: خاصية التوجيهيه أولاً بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.80)، خاصية الاستمرارية ثانياً بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.80)، خاصية الاستثنائية ثالثاُ بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.80).

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية (الاستثنائية ؛ الاستمرارية ؛ التوجيهيه) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (**زير**،2002) والتي بينت أن هناك أثراً إيجابياً بين كم المعلومات ودقتها حيث أن أكثر المعلومات المؤثرة في قرار المديرين هو اعتمادهم على معلومات من خارج المصرف بالإضافة إلى معلوماتهم الشخصية التي تزيد من فعالية اتخاذ القرارات الفعالة. ودراسة (**الشمري والدوري**،2004) **والتي أوضحت** أن معظم مديري عينة البحث مدركون ومتفقون في الرأي حول

أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة، وعملية بناء وصنع القرار الإستراتيجي

2. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على نظم دعم القرارات (البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة والقدرة على التكيف ؛ سهولة وإمكانية الاتصال) في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (**العمري**، 2004) والتي أشارت إلى وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية. كما توصلت إلى وجود أثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة.

3. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنظم دعم القرارات (البساطة ؛ سهولة التحكم بالنظام ؛ المرونة والقدرة على التكيف ؛ سهولة وإمكانية الاتصال) على جودة القرارات الإستراتيجية في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (**غراب وحجازي**، 1995) والتي اكدت وجود تأثير جوهري لكفاءة وفاعلية استخدام نظم مساندة القرارات على أداء متخذي القرارات. ودراسة (**أبوسبت**، 2005) والتي بينت أن هناك علاقة قوية جداً بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات وجودة واستخدام المعلومات في عملية صنع القرارات ووجود تقنيات حديثة بشكل عام في مكونات نظم المعلومات في هذه الجامعات جعلت مستخدمي هذه النظم يعتمدون عليها اعتمادا كبيرا في صنع القرارات، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات واستخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات. ودراسة (Flynn, et..al,2002) والتي

أوضحت أن نظام دعم القرارات الذي تم بناؤه يُمكن متخذي القرارات من إتخاذ قراراتهم وخصوصاً القرارات المتعلقة بحقل الإدارة الإستراتيجية. ودراسة (Zack,2004) التي أشارت إلى أن نظم معلومات إتخاذ القرارات هي نظم ملائمة لإتخاذ القرارات في ظل عدم التاكد البيئي والتعقيد. ودراسة (Steiger & Steiger,2007) والتي أوضحت أن لنظم دعم القرارات دور كبير في تحسين جودة القرارات المتخذة.

4. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية البساطة في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة التحكم بالنظام في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

7. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ؛ المهارة ؛ التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية المرونة والقدرة على التكيف في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

8. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية (الخبرة ، المهارة ، التفكير) على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود خاصية سهولة وإمكانية الاتصال في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(5 - 2): الاستنتاجات

1. يتمتع المديرون العاملون في شركات الاتصالات الخلوية في دولة الكويت عينة الدراسة بخبرات فنية وإدارية في مجال عملهم الوظيفي وهو ما يؤهلهم لاتخاذ قرارات جوهرية تتعلق بطبيعة أعمالهم.

2. يمتلك المديرون العاملون في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت القدرة على تدريب وتعليم العاملين معهم بما يساعدهم على إنجاز أعمالهم.

3. يقوم المديرون العاملون في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت بالتفكير في بيئة شركاتهم الخارجية من حيث احتياجات ومتطلبات العملاء وإمكانيات المنافسين.

4. المعلومات والبيانات المستخدمة من قبل متخذي القرارات في شركات الاتصالات الخلوية في دولة الكويت والمستخرجة من نظام دعم القرارات المعمول به مختصرة إلى الحد الذي لا تساعد متخذ القرار على إمتلاك تاكد عالي بجودة القرار المتخذ.

5. البيانات والمخططات والرسوم البيانية المعروضة من نظام دعم القرارات المعمول به في الشركات عينة الدراسة هي حسب الحاجة.

6. يُمكن نظام دعم القرارات المعمول به في شركات الاتصالات الخلوية في دولة الكويت من التنبؤ بالتغيرات البيئة الداخلية والخارجية إلى حد ما.

7. طبيعة التكامل والتنسيق بين الأقسام المختلفة فيما يتعلق بالخطط والاهداف المراد تحقيقها فشركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت ليست بالمستوى المطلوب.

8. يعمل نظام دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت على تقديم مساهمات في آليات تقديم الخدمات والتي تميز كل شركة عن غيرها.

9. نظام دعم القرارات المعمول به في شركات الاتصالات بدولة الكويت يوفر معلومات تساعد على اتخاذ القرارات.

10. تساعد نظم دعم القرارات في شركات الاتصالات في دولة الكويت على توفير المعلومات ذات العلاقة بتخطيط مواردها المالية والمادية والبشرية.

(5 - 3) : التوصيات

1. تعزيز ما يتمتع به المديرون العاملون في شركات الاتصالات بدولة الكويت من خبرات فنية وإدارية وذلك من خلال عقد ورش العمل وتطويرهم على أفضل الممارسات العملية في مجال الاستفادة من مخرجات نظم دعم القرارات.

2. تعزيز إمكانات المديرين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت من خلال تمكينهم وتشجيعهم على تدريب وتعليم العاملين.

3. تطوير قدرة المديرين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت على التفكير في بيئة شركاتهم الخارجية وذلك لتحسين آليات الاستجابة للتطورات والتغييرات البيئية المعاصرة.

4. الاهتمام بجودة المعلومات والبيانات المستخرجة من نظام دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية في دولة الكويت من خلال التطوير والتحسين المسامر لمدخلات هذه النظم.

5. الاهتمام بشكل أكبر بالبيانات والمخططات والرسوم البيانية المستخرجة من نظام دعم القرارات في الشركات عينة الدراسة.

6. تحسين عمليات نظم دعم القرارات المعمول به في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت بما يساعد على التنبؤ بالتغيرات البيئة الداخلية منها والخارجية.

7. الاهتمام بآلية التنسيق بين الأقسام المختلفة في كل شركة بما يعزز الخطط والاهداف المراد تحقيقها.

8. تعزيز مدخلات نظام دعم القرارات في شركات الاتصالات الخلوية بدولة الكويت وذلك لتقديم مساهمات في جديدة ومعاصرة في تقديم الخدمات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو سبت، صبري فايق عبد الجواد، **(2005)**، "تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

2. إسماعيل، منصور محمد، **(1997)**، "المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الإستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة البصرة.

3. تيسير، سامي سلمان، **(1998)**، "**كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار**"، مكتب الأفكار الدولية، نيويورك.

4. الحديثي، أصفاد مرتضى سعيد، **(2000)**، "تحليل المحفظة الإستراتيجية على وفق المدخل المعرفي"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة بغداد.

5. حسن، حسين عجلان، **(2008)**، "**إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

6. دفلين، كيت، **(2001)**، "**الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات: تحويل المعلومات إلى المعرفة**"، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.

7. الدوري، زكريا، وصالح، أحمد علي، **(2009)**، "**الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

8. زير، صبرية عز الدين، **(2002)**، ""أثر المعلومات على اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية" ، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.

9. الساعد، رشاد ؛ حريم، حسين، **(2004)**، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"، **المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة**، عمان، الأردن، 26 – 28.

10. السالمي، علاء؛ الكيلاني، عثمان؛ البياتي، هلال، **(2005)**، "**أساسيات نظم المعلومات الإدارية**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

11. الشمري، إنتظار ؛ الدوري، معتز، **(2004)**، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي"، **المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة**، عمان، الأردن، 26 – 28.

12. الصفدي، محمد ؛ الرفاعي غالب، **(2002)**، "نظم دعم القرارات وإدارة الاستثمارات في البنوك الإسلامية الأردنية تطبيق على بيانات البنك الإسلامي الأردني"، **بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثالث، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية**.

13. الطائي، محمد عبد حسين، **(2009)**، "**نظم مساندة القرارات باعتماد البرمجية الجاهزة**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

14. عبد الغفار، عمر، **(2004)**، "إدارة المعرفة ودورها في القرارات الإستراتيجية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية، الجامعة المستنصرية: 46

15. عبد الهادي، محمد ؛ وبو عزة، عبد المجيد، **(1995)**، "دور المعلومات في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات"، **المجلة العربية للمعلومات**، المجلد 16، العدد 2: 16 ـ 35.

16. عبدالله، رائد عبد الخالق، **(1999)**، "مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه"، **مجلة الهدهد**، المجلد 10: 113 ـ 114.

17. عبوي، زيد منير، وهشام، سامي محمد، **(2006)**، "مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.

18. العبيدي، رائد عبد الخالق، (1998)، "علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الستراتيجي"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة بغداد، العراق.

19. العمري، غسان، (2004)، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة لتحقيق قيمة لاعمال البنوك التجارية الاردنية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

20. غراب، كامل ؛ وحجازي، فادية، (1995)، "أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفعالية القرارات: دراسة تجريبية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 35 ، العدد1

21. الكبيسي، صلاح الدين، (2002)، "إدارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

22. نجم، عبود نجم،(2008)، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

23. هاموند، جون، وكيني، رالف، ورايفا، هوارد، (2000)، "**اتخاذ القرارات الذكية**"، الجمعية المصرية للنشر والمعرفة، القاهرة، مصر.

24. وادي، رشدي عبد اللطيف؛ وغنيم، ماهر أحمد محمود، (2007)، "مدى جودة المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في بلديات محافظات غزة "، **مجلة جامعة الأقصى**، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، يونيو: 143-173.

25. ياسين، سعد غالب، (2000)، "المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤية استراتيجية عربية"، **المستقبل العربي**، العدد 10: 127 – 128.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Awad, E.M & Ghaziri, M.H, (2004), "**knowledge management**", Pearson Education, inc, Upper Sddle River.

2. Bontis, Nick ; Fearon, Michael & Hishon, Marissa, (2003), "The e-flow audit: an evaluation of knowledge flow within and outside a high-tech firm", **Journal of Knowledge Management**, Vol.7, No.1: 6-19.

3. Brouthers, Keith D., Andriessen, Floris and Nicolaes, Igor, (1998), "Driving Blind: Strategic Decision-Making in Small Companies", **Long Range Planning**, 31(1): 131-132.

4. Daft, R, (2001), "**Organization Theory and Design**", West publishing, New York.

5. Drew, S., (1999), "Building Knowledge Management into Strategy; Making Sence of Anew Prespective", **Long Rang Planning**, Vol.32, No.1: 130-136

6. Duffy, J. (2000). "The Knowledge Management Technology Infrastructure", **Information Management Journal**, April, Vol. 34,No.1.

7. Edward, Waltz, (2003), "**Knowledge Management in the Intelligence Enterprise**", Artech House, U.S.A.

8. Eldrandaly, Khalid & Eldin, Neil, (2006), "A Knowledge-Based Decision Support System for Scraper Selection and Cost Estimation", **The International Arab Journal of Information Technology**, Vol.3, No.4: 337-341.

9. Elgarah, W., Courtney, J. F., & Haynes, J. D. (2002), "A Dialectical Methodology for Decision Support Systems Design", **Paper Presented At The 35th Annual Hawaii International Conference On System Sciences**, Big Island, Hawaii, USA.

10. Fernandez, I. B. Gonzales, A& Sabherwal, R, (2001), "**Knowledge Management; challenges, Soulutions, and Technologies**", 1st Ed, Pearson Prentice, Hall, New Jersey.

11. Flynn, Paul; Curran, Kevin & Lunney, Tom, (2002), "A decision support system for telecommunications", **International Journal of Network Management**, Vol.12: 69-80.

12. Foos, Ted; Schum, Gary & Rothenberg, Sandra, (2006), "Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect", **Journal of Knowledge Management**, Vol.10, No.1: 6-18.

13. Gottschalk, Petter & Solli-Saether, Hans, (2007), "Computer Information Systems as Determinants of Police Investigation Performance: An Empircal Study", **Journal of Computer Information Systems**: Spring: 45-59.

14. Gupta, G Uma, (2000), "**Information Systems**", Prentice Hall, New Jersey.

15. Herschel, R.T., (2000), "Chief Knowledge Officer: Critical Success factor for Knowledge Management: Information Strategy", **The International of Human Resource Management**, Vol.16, Issue.4: 41-42.

16. Hitt, Michal A, Ireland R, Hoskissom, (2001), "**Strategy Management**", USA.

17. Holsapple, C.W., and A. B. Whinston, (2008), "**Decision Support Systems: A Knowledge-Based Approach**", St. Paul: West Publishing.

18. Ian, W., (2003), "**Applying Knowledge Management; Techniques For Building Corporate Memories**", Boston, U.S.A.

19. Jennifer, Rowley, (2000), "From learning organization to knowledge entrepreneur", **The Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, No.1.

20. King, William, (2000), “Playing an Integral Role in Knowledge Management”, **Information System Management**. Vol. 17, Issue.4.

21. Laudon, K. & Laudon, I. (2008). “**Management Information Systems. Managing the Digital Firm**”, 13th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Person Education.

22. Lee H. & Choi.B, (2003), "Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination", **Journal of Management Information Systems**, Vol. (20), No. (1), summer.

23. Luliana, Scorta, (2007), “The role of tacit knowledge management in ERP systems implementation”, **Working Paper**.

24. McElroy, M.W. (2000), “Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning”, **Journal of Knowledge Management**, 4(3): 195-203.

25. Mcnurlin, Barbara C& Spragu E & Jr Ralph H, (1998), “**Information Systems Management in Practice**“,4 th Ed, USA.

26. Mintzberg, M. & Quinn, J. B., (1996), "**The Strategy Process: Concepts, Context, Cases**", U.S.A., Prentice-Hall International, Inc.

27. Mintzberg, H, (1979), “**The Structuring of Organizations**”, Englewood Cliffs, NT, Prentice-Hall.

28. Misdolea, Ruxandra, (2010), “Decision Support System and Customer Relationship Management as Components of the Cybernetic System Enterprise”, **Informatica Economica**, Vol.14, No.1: 201-207.

29. Mitri, Michel, (2003), “Applying tacit knowledge management techniques for performance assessment”, **Computers & Education**, Vol. 41: 173–189.

30. Nonaka, I. and H. Takeuchi, (1995), "**The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**", New York: Oxford University Press.

31. Polany, M, (1998), "**Personal Knowledge: towards a post-critical Philosphophy**", Routledge, London.

32. Power, D. J. (2002), "**Decision support systems: concepts and resources for managers**", Westport, Conn., Quorum Books.

33. Rastogi, P. N. (2000) , "Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitveness", **Human System Management**, Vol.19: 31-59.

34. Sauter, V.L. (1997), "**Decision Support Systems: An Applied Managerial Perspective**", New York: John Wiley and Sons.

35. Schwartz, David, (2006), "**Encyclopedia of knowledge management**", Idea Group Reference, U.S.A.

36. Scott, W. R., (1992), "**Organizations Rational, Natural, and Open Systems**", 3rd ed, Prentice-Hall, Inc.

37. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business: A Skill Building Approah**", 4th ed, Newyork: John Wiley & sons Inc.

38. Selamat, Mohamad Hisyam & Choudrie, Jyoti, (2004), "The diffusion of tacit knowledge and its implications on information systems: the role of meta-abilities", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 8 No. 2: 128-139.

39. Steiger, David M & Steiger, Natalie M, (2007), "Decision Support as Knowledge Creation: An Information System Design Theory", **Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences**.

40. Truong, Tu H & Azadivar, Farhad, (2005), "Decision Support System For Fisheries Managment", **Proceedings of the 2005 Winter Simulation Conference** M. E. Kuhl, N. M. Steiger, F. B. Armstrong, and J. A. Joines, eds.

41. Tumoi, Iikka. (1999). "Data is More Than Knowledge: Implications of the Preversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management & Organizational Memory". **Journal of Management Information System**, Vol. 16, No.3.

42. Turban, E., Aronson, Jay E., (2001), "**Decision Support Systems: Intelligent Systems**", 6th Ed, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hill.

43. Turban, E Fraim; Rainer, Dr; Kelly, R. & Botter, Richard. E, (2001), "**Introduction To The Information Technology**", Acid Free Paper, USA.

44. Vail III, (1999). "Knowledge Mapping: Getting Started With Knowledge Management". **Information Systems Management**, Fall, Vol. 16, Issue. 4.

45. Wan, Shiuan & Lei, Tsu Chiang, (2009), "A knowledge-based decision support system to analyze the debris-flow problems at Chen-Yu-Lan River, Taiwan", **Knowledge-Based Systems**, 22: 580 – 588.

46. Watson, Ian, (2003), "**Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories**", Morgan Kaufmann Publishers, Elsevier Science, U.S.A.

47. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2008), "**Strategic Management and Business Policy**", 11th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.

48. Yim, Nam-Hong & Choi, Sung-Kyu, (2005), "Strategic Decision Making Support Model on RTE Approach from the BPM", **ACM**: 400-407.

49. Yusof, Azwina M & Kan, Chor Sai, (2004), “An Electronic Commerce based Decision Support System for Distributed Retail Chain Stores “, **WSEAS Transactions on Communications**, Vol.3, No. 1: 110-116.

50. Zack, Michael H., (1999), “Developing aknowledge Strategy”, **Califoruia Management Review**, Vol. 41, No. 3, Spring:125-145.

51. Zack, Michael H, (2004), “The Role of DSS Technology in Knowledge Management”, **Working Paper**.

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. طاهر محسن منصور	إدارة أعمال	جامعة البصره/ العراق
3	أ.د. عبد الرضا فرج بدراوي	تسويق	جامعة البصره/ العراق
4	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. محمد الشوره	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
7	د. ليث الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
8	د. راتب صويص	إدارة أعمال	الجامعة الأردنية

الملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

م/ استبانة بحث ميداني

السادة العاملين في شركات الاتصالات الخلوية من شاغلي المواقع الوظيفية الوسطى والعليا

تحية طيبة

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة لدراسة "**نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية**"، راجين التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث إن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبانة والدقة في الإجابة ستنعكس بالتاكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العملي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير ؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛؛

الباحث

الجزء الأول

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

30 سنة فأقل	☐	من 31 – 40 سنة	☐
من 41 – 50 سنة	☐	51 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المستوى التعليمي

دبلوم فأقل	☐	بكالوريوس	☐
ماجستير أو دبلوم عالٍ	☐	دكتوراه	☐

(4) الخبرة العملية

5 سنوات فأقل	☐	من 6 – 10 سنوات	☐
من 11 – 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(5) التخصص العلمي حسب الشهادة

علوم هندسية	☐	علوم حاسوبية	☐
علوم إدارية	☐	أخرى	☐

(6) الموقع الإداري الوظيفي

إدارة وسطى	☐	إدارة عليا	☐

Second Section: Tacit Knowledge

الجزء الثاني: المعرفة الضمنية

No	Item	بدائل الإجابة Answer alternatives					الفقرة	ت
		منخفضة جداً Very low	منخفضة Low	معتدلة Moderate	عالية High	عالية جداً Very high		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Experience								**الخبرة**
1	I enjoy technical and managerial expertise in my career area with degree						أتمتع بخبرات فنية وإدارية في مجال عملي الوظيفي بدرجة	1
2	I have experience in research and development area in the company with degree						أمتلك خبرة في مجال البحث والتطوير في الشركة بدرجة	2
3	I employed my experience in maintaining the company culture with degree						أوظف خبرتي في المحافظة على ثقافة الشركة بدرجة	3
Skill								**المهارة**
4	I have ability to educate workers in the company at degree						لدي قدرة على تعليم العاملين في الشركة بدرجة	4
5	I have sufficient skills to deal with company customers at degree						امتلك مهارات كافية للتعامل مع عملاء الشركة بدرجة	5
6	Power steering for workers in research and development take degree						طاقة توجيهي للعاملين في البحث والتطوير تأخذ درجة	6
Thinking								**التفكير**
7	My thinking in external company environment take rates						تفكيري في بيئة الشركة الخارجية تأخذ معدلات	7
8	I devote part of my time to think about company future at degree						أخصص جزءاً من وقتي للتفكير بصورة الشركة المستقبلية بدرجة	8
9	The area of my thinking about research and development take degree						إن مساحة تفكيري بالبحث والتطوير تاخذ درجة	9

Third Section: Decision Support Systems characteristics

الجزء الثالث: خصائص نظم دعم القرارات

No	Item	بدائل الإجابة Answer alternatives					الفقرة	ت
		لا أتفق بشدة Strongly disagree	لا أتفق Disagree	محايد Neutral	أتفق Agree	أتفق بشدة Strongly Agree		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Simplicity							**البساطة**	
10	Decision support system in my company allows to analyzed the information, data quickly and easily						يسمح نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة بتحليل المعلومات والبيانات بسهولة وسرعة	10
11	The information and data that taken from decision support system was extracted						تعتبر المعلومات والبيانات المستخرجة بواسطة نظام دعم القرارات المستخدم مختصرة	11
12	The information and data that taken from decision support system characterized an objective and logical sequence						تتميز المعلومات والبيانات المستخرجة بواسطة نظام دعم القرارات المستخدم بأنها موضوعية وذات تسلسل منطقي	12
13	They obtain the necessary information and data by decision support system in timely manner						يتم الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية بواسطة نظام دعم القرارات المستخدم في الوقت المناسب	13
14	The information and data that taken from decision support system characterized simplicity and clarity						تتسم المعلومات والبيانات المستخرجة من نظام دعم القرارات المستخدم بالبساطة والوضوح	14
Easier Control the System							**سهولة التحكم بالنظام**	
15	Easier to control the decision support system work using in terms gathering data from internal and external sources						يسهل التحكم بعمل نظام دعم القرارات المستخدم من حيث تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية المتاحة	15
16	Decision support system contribute to present different periodic reports covering all aspects of work						يساهم نظام دعم القرارات المستخدم بتقديم تقارير دورية ومختلفة تغطي كافة جوانب العمل	16

No	Item	بدائل الإجابة Answer alternatives					الفقرة	ت
		لا أتفق بشدة Strongly disagree	لا أتفق Disagree	محايد Neutral	أتفق Agree	أتفق بشدة Strongly Agree		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Easier Control the System							**سهولة التحكم بالنظام**	
17	Decision support system used in display data according to the user needs from maps and graphs						يستخدم نظام دعم القرارات في عرض البيانات حسب حاجة المستخدم من مخططات ورسوم بيانية	17
18	Decision support system contribute to work performance speed significantly						يساهم نظام دعم القرارات المستخدم بالعمل على سرعة أداء العمل بشكل ملحوظ	18
19	Decision support system contribute to detect errors and release special messages for this errors						يعمل نظام دعم القرارات المستخدم على اكتشاف الأخطاء وإصدار رسائل خاصة بهذه الأخطاء	19
Flexibility and the ability of Adaptive							**المرونة والقدرة على التكيف**	
20	Decision support system characterized by the ability of securing information despite the growing size of operations						يمتاز نظام دعم القرارات المستخدم بقدرة على توفير المعلومات بالرغم من تزايد حجم العمليات التشغيلية	20
21	Information characterized accuracy and reliability despite increasing the volume of operation process						تتمتع المعلومات بالدقة والموثوقية المطلوبة على الرغم من تزايد حجم العمليات التشغيلية	21
22	The company uses advanced hardware and software provide a rapid entry and access to information						تستخدم الشركة أجهزة وبرمجيات متطورة توفر السرعة في الدخول والحصول على المعلومات	22
23	Decision support system in my company provides all information that meets decision makers needs						يوفر نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة كافة المعلومات التي تلبي حاجات متخذي القرار	23
24	Decision support system in my company can predict the changes of internal and external environment						نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة يمكن من التنبؤ بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية	24
25	Decision support system in my company uses the network to transfer data and information between all the administrative units						يستخدم نظام دعم القرارات في الشركة شبكة اتصال لنقل البيانات والمعلومات بين كافة الوحدات الإدارية	25

No	Item	بدائل الإجابة Answer alternatives					الفقرة	ت
		لا أتفق بشدة Strongly disagree	لا أتفق Disagree	محايد Neutral	أتفق Agree	أتفق بشدة Strongly Agree		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Communication easiness and Capability							سهولة وإمكانية الاتصال	
26	The speed of network that used and associated with decision support system sufficient to achieving the work at the appropriate time						سرعة شبكة الاتصال المستخدمة والمرتبطة بنظام دعم القرارات كافية لإنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المناسب	26
27	Network that used and associated with decision support system linking all departments and divisions in the company together						شبكة الاتصال المستخدمة والمرتبطة بنظام دعم القرارات تربط جميع الإدارات والأقسام في الشركة معاً	27
28	There is a complimentarily and mutual coordination between the various departments in the company with regard the plans and objectives to be achieved						هناك تكامل وتنسيق متبادل بين الأقسام المختلفة في الشركة فيما يتعلق بالخطط والأهداف المراد تحقيقها	28
29	The current decision support system in my company enables to flow and exchange information easily						يمكن نظام دعم القرارات الحالي من تدفق وتبادل المعلومات في الشركة بسهولة	29

No	Item	بدائل الإجابة Answer alternatives					الفقرة	ت
		لا أتفق بشدة Strongly disagree	لا أتفق Disagree	محايد Neutral	أتفق Agree	أتفق بشدة Strongly Agree		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Rare							الإستثنائية	
30	Decision support system in the company accomplish substantial contribution in providing unique services						يحقق نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة مساهمة جوهرية في تقديم خدمات تنفرد بها الشركة	30
31	Decision support system in the company contribute to expansion prospects of modernization and innovation in providing services						يساهم نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة بتوسيع آفاق التحديث والتجديد في تقديم الخدمات	31
32	Decision support system in the company contribute to defining the mechanisms of expansion and geographical spread						يساهم نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة في تحديد آليات التوسع والانتشار الجغرافي للشركة	32
33	Decision support system in the company contribute to awarded company choose the type and direction of alliances with other institutions						يساهم نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة في منح الشركة بإختيار نوع وإتجاه التحالفات مع المؤسسات الأخرى	33
34	Decision support system in the company contribute to identification ways that reduce the costs of providing services						يساهم نظام دعم القرارات المستخدم في الشركة بتحديد وسائل تخفيض تكاليف تقديم الخدمات	34
Consequential							الاستمرارية	
35	Decision support system enables to develop mechanisms for information production to increase the quality of decisions taken						يُمكن نظام دعم القرارات المستخدم من تطوير آليات إنتاج المعلومات لزيادة جودة القرارات المتخذة	35
36	Decision support system provides all the information to take high quality decisions						يوفر نظام دعم القرارات كافة المعلومات لاتخاذ قرارات ذات جودة عالية	36

No	Item	بدائل الإجابة Answer alternatives					الفقرة	ت
		لا أتفق بشدة Strongly disagree	لا أتفق Disagree	محايد Neutral	أتفق Agree	أتفق بشدة Strongly Agree		
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Consequential							الاستمرارية	
37	Decision support system in the company provides quantitative and qualitative information with predictive capacity help take decisions regarding the formulation and design future plans						يوفر نظام دعم القرارات المستخدم معلومات كمية ونوعية ذات قدرة تنبؤية تساعد باتخاذ القرارات المتعلقة بصياغة وتصميم الخطط المستقبلية	37
38	The use of decision support system contributes to translate the company goals and policies to procedures and executive programs in planning budgets form						استخدام نظام دعم القرارات يساهم في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للشركة إلى إجراءات وبرامج تنفيذية في صورة موازنات تخطيطية	38
39	Decision support system provides criteria and indicators enable the company management to detect deviations						يوفر نظام دعم القرارات معايير ومؤشرات تمكن إدارة الشركة من اكتشاف الانحرافات	39
Directive							التوجيهية	
40	Decision support system contribute to illustration the guidance methods for allocating resources on opportunities available in markets and services areas						يساهم نظام دعم القرارات ببيان طرق التوجيه بتخصيص الموارد على الفرص المتاحة بمجالي الأسواق والخدمات	40
41	Decision support system contribute to illustration the company directed methods to focus on expansion of their markets						يساهم نظام دعم القرارات ببيان طرق توجه الشركة نحو التركيز على التوسع في أسواقها	41
42	Decision support system contribute to illustration the company directed methods to focus on diversification services						يساهم نظام دعم القرارات ببيان طرق توجه الشركة نحو التركيز على التنويع في خدماتها	42
43	Decision support system in company works to provide information that demonstrate the methods of marketing process planning and sales policies						يعمل نظام دعم القرارات في الشركة على توفير معلومات لبيان طرق تخطيط العمليات التسويقية والسياسات البيعية	43
44	Decision support system in company works to provide essential information that demonstrate the methods of human, financial and tangible planning						يعمل نظام دعم القرارات في الشركة على توفير معلومات أساسية لبيان طرق تخطيط الموارد المادية والمالية والبشرية	44